

Институт на достигнутом не останавливается

В 2007 году институт Якутнипроалмаз приступил к внедрению нового стиля управления предприятием — системы менеджмента качества (СМК) (см. «МР» от 15 июля 2008 года).

Сегодня мы встретились с доктором технических наук, заместителем директора по научной работе, представителем руководства по качеству Игорем Владимировичем ЗЫРЯНОВЫМ, чтобы поговорить об итогах проделанной работы.

— Игорь Владимирович, существует несколько способов внедрения СМК. Наверняка вы обращались к опыту других предприятий России, наблюдали как процесс внедрения СМК проходит у них. В чем отличие вашего выбора, и как идет внедрение СМК в Якутнипроалмазе?

— В настоящее время многие организации, в том числе сотрудничающие с Якутнипроалмазом, внедряют и сертифицируют СМК. В течение 2008 года сотрудники института знакомы с практикой внедрения СМК в проектно-институте Якутска «Якутпроект», получившем сертификат в 2002 году, и в РУПП «Белорусский автомобильный завод», работающем по системе менеджмента качества с 2000 года. Однако научных организаций, по специфике деятельности и структуре управления подобных институтов Якутнипроалмаз и внедряющих СМК, в России практически нет. Тем не менее, изучив «почву», мы решили пойти самым эффективным путем — привлечь к процессу внедрения системы менеджмента качества квалифицированных специалистов со стороны, то есть внешних консультантов. На начальном этапе независимый консультант (консалтинговая фирма «Квалитасс-Р», г. Москва) провел диагностический аудит института для оценки степени соответствия действующей системы управления требованиям стандарта. На основании полученных данных приказом директора института был составлен и утвержден план разработки и внедрения СМК, датированный с 1 ноября 2007 года. В целом работа шла в пяти направлениях: изучение опыта внедрения СМК в отечественных проектных и научных организациях, изучение требований стандарта сотрудниками института, разработка документов системы менеджмента качества, консультирование специалистов по вопросам разработки документов СМК и проведение внутренних аудитов. Для обеспечения эффективного взаимодействия процессов СМК по внедрению и развитию системы менеджмента качества в институте создан Совет по качеству. Возглавил Совет директор института Александр Чаадаев. Основной функцией Совета является определение стратегии и текущих задач при разработке, внедрении и улучшении системы менеджмента качества института Якутнипроалмаз.

Для руководителей высшего и среднего звена научной, проектной, вспомогательной и административно-управленческих частей института были организованы семинары, в ходе которых сотрудники ознакомились с требованиями стандартов и с тем, как эти требования реализуются в проектных организациях. Из числа обучившихся была сформирована рабочая группа, которая занималась разработкой документов СМК по всем направлениям деятельности. Были разработаны документы,

определяющие порядок управления и выполнения проектно-исследовательских и научно-исследовательских работ, технико-экономического обоснования, мерзлотного надзора и регламентирующие деятельность информационной и хозяйственной инфраструктуры. Основной задачей при разработке документов было выполнение требований стандарта. При этом разработанные документы СМК стали внутренними стандартами предприятия, обязательными для исполнения всеми сотрудниками института.

Сложности при внедрении СМК были связаны с тем, что стандарт СМК требует четкого контроля за процессом производства и оценкой качества конечной продукции (в нашем случае — научных работ). А как оценить процесс и качество научных разработок? Это ведь процесс творческий, и зачастую результат научных разработок виден не сразу, а лишь спустя продолжительное время. Решить эту проблему, учитывая требования стандарта, нам предстояло, опираясь только на собственные знания и опыт. Кроме этого, есть проблема, связанная с большой разнонаправленностью выполняемых институтом работ (от проектирования подземных рудников до выполнения исследований в социально-экономической сфере). Очень сложно выработать единые критерии оценки, насколько результативен тот или иной процесс. Для одного направления таким критерием стало количество времени, потраченного на переделку расчетов, для другого — полнота производимых замеров, для третьего — своевременность заключения договоров.

— Как влияет СМК на сотрудничество с заказчиками, другими организациями?

— Институту важно знать, как заказчики оценивают качество предоставляемых услуг. Для этого разработана и направлена во все подразделения АК «АЛРОСА» анкета удовлетворенности заказчика выполнением научно-исследовательских и проектно-исследовательских работ. Результаты анкетирования показали, что в основном заказчики оценивают деятельность института положительно, но оперативность рассмотрения замечаний по результатам экспертиз, качество так называемой «взаимоуязвки» и согласованности отдельных разделов проектной документации, возможность своевременной корректировки технических решений требуют доработки. Полученные ответы станут основой для улучшения деятельности института и взаимоотношений с заказчиками. Такое анкетирование институт планирует проводить регулярно, чтобы видеть, каким образом внедряемые улучшения влияют на качество выполняемых проектов и научных разработок. Это одна из важных составляющих СМК в Якутнипроалмазе.



Нужно подчеркнуть, что вместе с внедрением системы менеджмента качества институт предъявляет высокие требования к субподрядным организациям, привлекаемым к выполнению проектных и научных работ. Для повышения качества проектов и научных разработок выявляются организации, к работе которых предъявляется наибольшее количество замечаний как со стороны заказчиков, так и со стороны организаций, проводящих экспертизы проектов. И в дальнейшем качество ранее выполненных работ будет одним из решающих критериев при выборе субподрядной организации.

— Каковы итоги внедрения СМК за прошлый год?

— Система менеджмента качества нацеливает предприятие не только на достижение определенных целей и показателей, но и на выявление причин, которые помешали этим целям достигнуть, с тем, чтобы в дальнейшем работать над их устранением. Проведенный по итогам 2008 года анализ показал, что не все из поставленных целей достигнуты, и причины самые разные: это и слишком высоко установленная «планка», и недостаточное вовлечение в процесс внедрения рядовых сотрудников. В 2009 году деятельность по развитию системы менеджмента качества будет организована таким образом, чтобы не повторить этих ошибок. Год работы по внедрению СМК позволил выявить, а затем и устранить «слабые места» в деятельности института, на которые прежде не обращали внимания: это и взаимодействие проектной и научной частей института при выполнении совместных проектов, и порядок выпуска научных отчетов, и работа с документацией, и метрологическое обеспечение средств измерений, применяемых при выполнении НИР.

Итогом напряженной работы по внедрению системы менеджмента качества стал сертификационный аудит, проведенный независимыми представителями органов по сертификации: «АФНОР» (Франция) и «Международная служба по сертификации» (Россия). В ноябре 2008 года в течение недели независимые аудиторы проводили проверку института на соответствие внедренной системы менеджмента качества требованиям стандарта. Проверено

руководство института, проектные отделы, научные лаборатории, вспомогательные службы. Результаты аудита направлены в Москву и во Францию, в головные офисы по сертификации, где они в течение месяца изучались. В итоге было принято решение — система менеджмента качества института Якутнипроалмаз соответствует требованиям международного и российского стандартов. В конце декабря 2008 года в московском представительстве французского органа по сертификации «АФНОР» директору института А. С. Чаадаеву были вручены сертификаты.

— Каковы планы на будущее?

— В течение многих лет основной задачей института было выполнение тематического плана проектно-исследовательских и научно-исследовательских работ. С внедрением системы менеджмента качества институт не только гарантирует выполнение тематического плана в установленные сроки, но и обеспечивает реализацию современных технических инноваций. Для этого необходимо повышение научного и технического потенциала института посредством активного участия сотрудников в конференциях российского и международного уровня, увеличения количества запатентованных исследований, определения приоритетных направлений деятельности, в которых проявляется лидерство института. При этом значительно возрастает роль подразделений института, в функции которых входит обеспечение методической, научной и технической литературой: лабораторий информационного обеспечения, научно-технической библиотеки, кабинета проектов. На этом мы и будем делать акцент.

— Означает ли это, что теперь, когда сертификаты получены, работа по внедрению системы менеджмента качества в институте Якутнипроалмаз окончена?

— Совсем нет. Ежегодно представители органов по сертификации будут осуществлять надзорные (инспекционные) аудиты. Информация о полученных сертификатах будет размещена на официальных сайтах органов по сертификации. А через два года институт должен вновь проходить сертификацию. Таким образом, институт ежегодно должен подтверждать, что внедренная система действует и развивается. С этой целью в институте разработан и утвержден план развития СМК на 2009 год, который включает в себя более 30 позиций, направленных на улучшение управления процессами: это и вовлечение в систему менеджмента качества подразделений, расположенных в Айхале и Удачном, и продолжение изучения опыта внедрения СМК нашими партнерами (ОАО институт «Уралгипроруда», ОАО институт «Гипроникель»), и разработка новых документов, которые позволят нам более четко регламентировать деятельность по разным направлениям. Институт на достигнутом не останавливается, ставит перед собой новые задачи и цели, стремится повышать качество предоставляемых услуг, следовательно, будет еще в большей степени отвечать требованиям заказчиков.

С. ПОПОВА
Фото автора