

Опыт внедрения систем менеджмента качества в организациях дорожного хозяйства

Д.М. НЕМЧИНОВ, Т.Я. ОРЕЛ, А.В. ФЕДОРОВА

«Доркачество», орган по сертификации систем менеджмента качества в составе Ассоциации «РОДОС»

В последние годы в прессе и научно-технических изданиях много внимания уделялось вопросам разработки систем менеджмента качества (СМК) в производственных организациях. В стране стали появляться предприятия, имеющие сертифицированную СМК, и пришла пора от разговоров о целесообразности и важности перейти к анализу опыта внедрения и аудита систем третьей стороной.

Как известно, успех внедрения такой сложной и уникальной системы, какой является СМК, зависит от ряда факторов, к которым можно отнести:

- заинтересованность руководства в результативности и эффективности СМК и его активное участие в ее разработке и внедрении;
- качественное обучение непосредственных разработчиков СМК;
- наличие в структуре организации специального подразделения, осуществляющего практическую деятельность при внедрении и эксплуатации СМК;
- наличие специально и хорошо обученных внутренних аудиторов;
- подготовку коллектива организации к работе в условиях функционирования СМК;
- привлечение компетентных консультантов, особенно для решения общесистемных вопросов;
- соблюдение всех требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- использование современной научно-технической и методической литературы в области СМК;
- проведение добросовестной сертификации первой стороной (внутреннего аудита) СМК.

Даже при учете всех перечисленных факторов, готовая система имеет те или иные недостатки, выявляемые при проведении сертификации третьей стороной (внешнем аудите) СМК, которая проводится экспертами органов по сертификации. Чем выше квалификация экспертов-аудиторов, тем качественнее будет проведен внешний аудит

и тем больше он принесет пользы для совершенствования СМК и для организации в целом.

Процесс проверки СМК аудиторами органа по сертификации необходимо рассматривать как достаточно серьезное косвенное инвестирование в организацию: в процессе оценки соответствия СМК персонал организации приобретает новые знания путем консультирования и получения своеобразного тренинга. При этом аудиторы, являющиеся носителями современных знаний в области менеджмента и других областях (например, бизнес-проектирование, управление проектами, методы оптимального планирования, методы статобработки и т.д.), инвестируют в организацию ценную информацию. Имидж органа по сертификации повышает шансы организации на пути к успеху в бизнесе и, в конечном итоге, ее конкурентоспособность. В результате такого квалифицированного аудита в организации происходят качественные изменения, приводящие к улучшениям не только в СМК, но и в менеджменте в целом. Поэтому выбор органа по сертификации является важным шагом на пути к успеху.

Процесс проверки соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 является серьезным испытанием организации «на прочность», поскольку длинные списки обнаруженных недостатков могут привести к конфликтам в коллективе и с руководством, потере уверенности в успехе начатого дела и к поиску легких обходных путей получения сертификата.

Рассмотрим наиболее типичные недостатки, обнаруженные при сертификации дорожных проектно-изыскательских и строительных организаций.

1. Как правило, обремененное другими заботами высшее руководство организации не принимает активного участия в разработке, анализе и внедрении СМК, перекладывая все свои функции на представителя руководства по качеству и сотрудников службы качества. Кроме того, высшее руководство производственных организаций зачастую не имеет достаточного образования в области общего и стратегического менеджмента, современных приемов управления человеческими ресурсами и других вопросов, связанных с управлением организацией. Это приводит к нарушению одного из наиболее важных принципов создания СМК — «лидерство руководства». При этом, вслед за руководителем, коллектив рассматривает деятельность по разработке и внедрению СМК как дополнительную нагрузку, мешающую повседневной работе и носящую характер «обязательной отписки».

2. В результате появляется несогласованность реальных процессов и их описаний в документации СМК. При этом несогласованность возникает как в сторону усложнения описания процесса, так и в сторону его упрощения по сравнению с практической деятельностью. Исключение обычно составляют процессы, технология исполнения которых требует постоянного мониторинга параметров (например, с помощью лабораторных испытаний).

3. Во многих организациях «хромает» подготовка разработчиков системы всех уровней. Для успешной разработки сотрудники организации, участвующие в разработке, внедрении и эксплуатации СМК, должны получить соответствующие знания. Для этого необходимо пройти хотя бы минимальное обучение:



- высшему руководителю организации — на специальных курсах в течение 1–2 дней (такое обучение руководители, как правило, не проходят вообще);

- представителю руководства по качеству — на специальных курсах в течение 3–5 дней (такое обучение, как правило, проходят порядка 50% представителей руководства по качеству);

- внутренним аудиторам — на специальных курсах в течение 5–10 дней (многие сотрудники получают сертификат внутреннего аудитора после двухдневного образования);

- обучению всего коллектива основам СМК и навыкам работы с документами и записями СМК на лекциях, проводимых консультантами, и тренингах при внедрении СМК (как правило, такое обучение отсутствует).

Сочетание плохой подготовки и незаинтересованности руководства (а как следствие, незаинтересованности и всего коллектива) в результатах работы по созданию СМК приводит к большому количеству недочетов в системе, обнаруживаемых при сертификации.

4. Зачастую разработка документированных процедур и стандартов организации поручается не ведущим специалистам, отвечающим за соответствующие процессы, а сотрудникам службы качества, инженерам по технике безопасности и т.д.

5. В ряде организаций было принято решение об использовании чужих па-

кетов документов СМК для своих целей. Это обычно сразу бросается в глаза опытным экспертам-аудиторам, поскольку каждая организация уникальна, имеет свою специфику в подходах к менеджменту, свою стратегию, систему распределения обязанностей и ответственности, индивидуальную функциональную структуру и др., не соответствующие позаимствованным документам. Системы, в которых используются чужие разработки, являются нежизнеспособными.

6. Очень большое значение при разработке СМК имеет компетентность консультантов, привлеченных со стороны. Многие руководители не считают необходимым проведение серьезных маркетинговых исследований для поиска наиболее квалифицированных специалистов, а ориентируются только на один критерий — стоимость консультационных услуг. Это всегда приводит не к экономии средств организации, а к значительному их перерасходу, поскольку дешево — не всегда хорошо, а в случае консультирования в области СМК известная поговорка звучит так: «Скупой платит неоднократно».

7. В последнее время обнаружилась еще одна беда — несоответствие объявленной области распространения СМК ее реальному содержанию. Это обычно происходит в тех случаях, когда организация, выполняя в основном функции генподрядчика и передавая все

строительные работы субподрядным организациям, указывает в области распространения СМК выполнение строительных работ. При этом фактически деятельностью такой организации является координация, организация, планирование и т.д. работ всех субподрядчиков, то есть деятельность по управлению проектом. Таким образом, получается, что область распространения СМК невольно или сознательно фальсифицируется, что не ускользает от внимания опытных экспертов-аудиторов при сертификации и представителей заказчика на торгах.

Необычность и сложность разработки СМК в фирмах, занимающихся управлением проектами, в том числе в структурах заказчика, приводят к попыткам не решить поставленную задачу, а уйти от нее путем подмены ее известными решениями. В данном случае необходимо не заниматься фальсификацией, а найти грамотных консультантов, обладающих достаточными знаниями и опытом работы как в области СМК, так и в области управления проектом, поскольку в этих случаях вопросы выбора консультантов для разработки системы встают особенно остро.

Авторы настоящей статьи надеются, что описанный опыт внедрения окажется полезным и для организаций, вступающих на путь разработки СМК, и для организаций, уже разрабатывающих и совершенствующих свои системы.