

---

---

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МЕЛИОРАТИВНОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН

**Галлямов Р.Р.**

*В рамках подготовки празднования 450-летия присоединения Республики Башкортостан к России предприятиями мелиоративного комплекса республики в настоящее время ведется строительство ряда крупных гидротехнических объектов.*

*Обеспечение высокого качества при их возведении представляет собой актуальную задачу. Внедрение системы менеджмента качества – один из путей решения этой проблемы.*

Качество для каждого отдельного человека или организации, использующих продукцию и услугу, это социально-экономическая категория. В рыночных условиях следствием плохого качества становятся разорение предприятий и экономические кризисы. И, наоборот, в экономике, ввергнутой в кризис, нет иной альтернативы выхода из него, как только достижение высокого качества и конкурентоспособности продукции.

Это в полной мере относится к российским производителям продукции, работ и услуг, ибо выживание и благополучие – это в первую очередь высокое качество всего: работ, продукции, менеджмента и т.д.

Международная практика показывает, что наиболее успешно эта задача решается на основе системного подхода, предусматривающего создание на предприятии системы менеджмента качества (совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для управления качеством), соответствующих требованиям стандартов ИСО серии 9001:2000.

В 2007 – 2008 гг. мелиоративному комплексу Республики Башкортостан предстоит освоить большой объем строительно-монтажных работ на сумму более 1,2 млрд. рублей (строительство Зилаирской оросительной системы с водохранилищем на р. Бузавлык, строительство водохранилища на р. Нугуш Тумазинского района, водохранилища на р. Стивензя Ермекеевского района и др.) В связи с этим строителям предстоит обратить самое серьезное внимание на обеспечение требуемого качества строительства, особенно при производстве земляных и бетонных работ.

Внедрение системы менеджмента качества при строительстве гидротехнических сооружений позволит обеспечить необходимый уровень безопасности объектов и качественное выполнение строительно-монтажных работ при одновременном снижении затрат и издержек.

Весомым аргументом в пользу принятия решения о целесообразности внедрения системы менеджмента качества является желание улучшить экономические показатели организации (прибыль, рентабельность, себестоимость и др.).

В последнее время выбор подрядчиков по строительству гидротехнических сооружений проводится через конкурсные процедуры в соответствии с федеральным законом № 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд". При этом наличие системы менеджмента качества может служить дополнительным аргументом для определения подрядчика победителем конкурса.

В свете вступления России в ВТО в будущем ожидаются и более радикальные изменения, призванные не допускать к участию в подрядных торгах организации, где отсутствует система менеджмента качества. В качестве примера можно сослаться на постановление Правительства Москвы о недопущении с 2004 года к участию в торгах по городскому заказу организаций, не внедривших систему управления качеством на основе стандартов серии ИСО 9001:2000.

Кратко охарактеризуем ситуацию с внедрением систем менеджмента качества в Республике Башкортостан.

Постановлением Кабинета Министров Республики Башкортостан от 18 октября 2002 года № 308 "О мерах по организации подготовки экономики Республики Башкортостан к функционированию в условиях вступления Российской Федерации во Всемирную торговую организацию" создан Межведомственный совет по проблемам экономического развития Республики Башкортостан в условиях вступления России в ВТО под руководством премьер-министра Правительства Республики Башкортостан Рафаэля Байдавлетова.

Ключевым вопросом при этом является достижение высокой конкурентоспособности продукции, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Повышение конкурентоспособности, качества товаров предполагает решение целого комплекса вопросов.

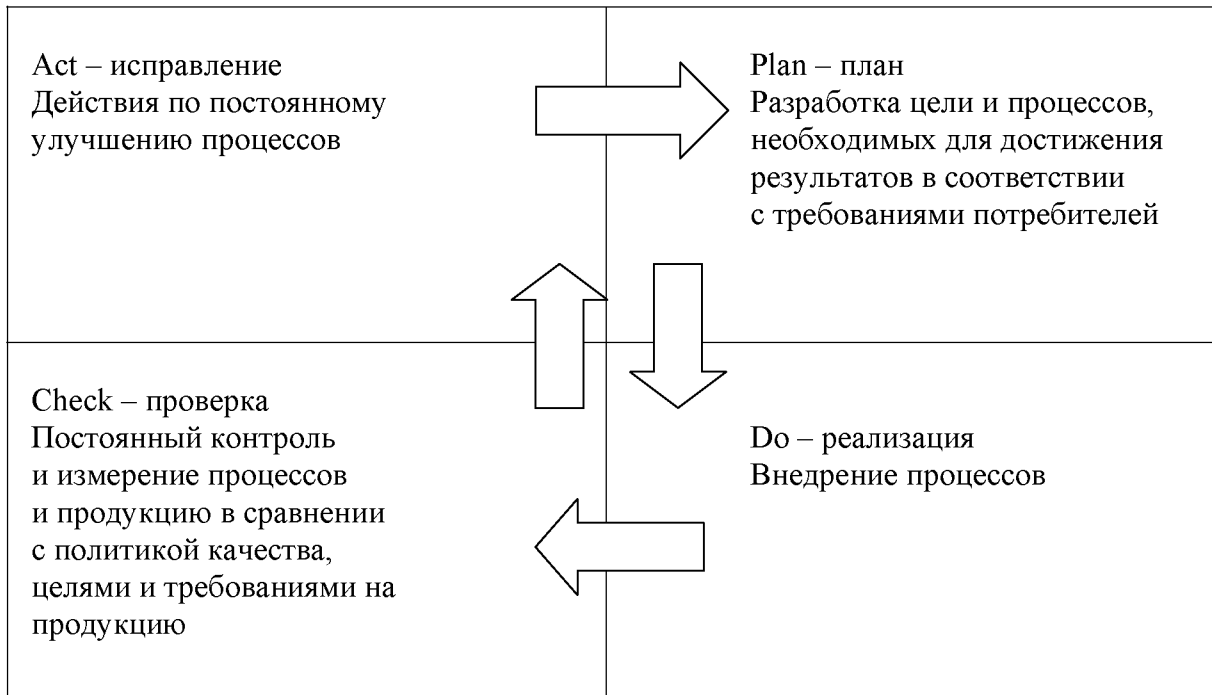
Далее в целях подготовки предприятий и организаций к предстоящему вступлению Российской Федерации в ВТО, устойчивого функционирования и развития экономики, производства конкурентоспособной продукции (товаров, услуг) распоряжением Правительства Республики Башкортостан от 19 декабря 2003 года № 1244-р утвержден план мероприятий по внедрению систем менеджмента качества на предприятиях и в организациях республики.

В настоящее время предприятия строительного комплекса Республики Башкортостан активно внедряют системы менеджмента качества. По состоянию на 01.01.2007 года сертификаты на соответствие систем менеджмента качества требованиям ИСО 9001:2000 имеют более 20 предприятий. Среди них лидеры рынка – это ОАО "КПД", ОАО "БНЗС", ОАО "ВНЗМ" и другие.

Предприятиями мелиоративного комплекса Республики Башкортостан также заключены договоры на внедрение системы менеджмента качества. Получение сертификата качества на соответствие системы менеджмента качества требованиям ИСО 9001:2000 ожидается в начале 2008 года.

Охарактеризуем основные достоинства системы менеджмента качества. Она позволяет охватить все стадии процесса производства строительной продукции: анализ договора с заказчиком, закупка стройматериалов, оценка и выбор субподрядчиков, управление процессом производства строительных работ; контроль и испытания материалов, конструкций; управление несоответствующей (бракованной) продукцией; погрузочно-разгрузочные работы, хранение, консервация и поставка; подготовка кадров; обеспечение процесса производства необходимыми ресурсами.

Особый упор в системе менеджмента качества следует делать на идентификацию процессов, происходящих в организации и имеющих для нее ключевое значение. Важная роль здесь придается соблюдению требований замкнутого цикла управления, получившего название цикла PDCA или цикла Деминга (см. рисунок).



*Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном методе (цикл Деминга)*

Замкнутый цикл управления производством начинается с анализа взаимосвязи между результатами деятельности и причинами, их породившими. Чтобы предотвратить повторное появление причин, приводящих к нежелательным результатам, разрабатываются и осуществляются меры по решению проблем. Одним из важнейших моментов цикла Деминга является этап проверки результата, когда независимо от успеха или неудачи любой результат является значительным для предприятия. На этапе "исправления" для улучшения результата работы до приемлемого уровня иногда требуется пересмотр не только плана, но и всей стратегии предприятия.

Стандарты ИСО серии 9001 требуют, чтобы система качества была взаимосвязана со всеми видами деятельности предприятия и ее действие распространялось на все этапы жизненного цикла продукции и процессы от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных потребностей. Правила построения петли качества таковы: выход из каждого этапа жизненного цикла продукции служит входом для последующего; каждый этап заканчивается прежде, чем начинается следующий – в противном случае приходится работать с неполными исходными данными.

Следует отметить, что внедрение системы менеджмента качества позволяет снизить величину непроизводительных затрат на 10 – 40% за счет обеспечения:

- наглядности (управляемости) административных и технологических процессов в строительной организации;
- рационализации организационной структуры управления;
- обеспечения и улучшения воспроизводимого качества продукции и услуг строительной организации;
- устранения "холостых" работ;
- предупреждения претензий, связанных с ответственностью за продукцию строительной организации;

- способности быстрой адаптации к изменениям требований и ожиданий заказчиков;
- децентрализации ответственности за качество.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества позволит контролировать качество всего производства строительного-монтажных работ при возведении гидросооружений и обеспечить в дальнейшем их безопасную эксплуатацию.

Результаты наших исследований по исследованию опыта внедрения системы менеджмента качества на строительных предприятиях Республики Башкортостан показывают, что можно выделить следующие недостатки:

- руководители и работники предприятий не ориентируются в действующей системе менеджмента качества, не могут продемонстрировать ее "рабочее состояние", реально выполняемая деятельность не соответствует положениям документов системы качества;
- неэффективное функционирование системы менеджмента качества, т.е. она присутствует только на "бумаге";
- плохое управление процессами, происходящими в организации;
- слабое отслеживание всего объема отчетных документов (данных о качестве).

Основными причинами этих проблем являются:

- разработка документов системы качества в отрыве от реальных условий работы;
- неподтверждение внутренними аудитами работоспособности системы качества к моменту сертификации;
- бюрократия (наличие чрезвычайно большого количества документированных процедур, дублирующих отдельные части друг друга и вызывающих путаницу в их назначении);
- слабая, незаинтересованная позиция руководства предприятия.

Во избежание указанных проблем автором предлагается следующая последовательность по внедрению системы менеджмента качества на предприятиях мелиоративного комплекса.

Для внедрения систем менеджмента качества важно определить и изыскать необходимые ресурсы: персонал, средства, время. Очень важно на первоначальных этапах разъяснить цели и задачи этой системы. Все работники должны осознать, что идея создания системы исходит от первого руководителя и поддерживается им. Но успех может обеспечить только максимальное вовлечение всех сотрудников – от директора филиала, начальника строительного-монтажного управления до рабочих – в ее разработку и внедрение. Ни одно подразделение, ни один участок не должны остаться вне конкретной работы по обеспечению качества.

Разработка системы начинается с обследования состояния существующей в организации системы качества – соотнесения реального положения дел с обеспечением качества продукции с требованиями, предъявляемыми ИСО 9001:2000.

Отличительной чертой ИСО 9001:2000 является не только определенный набор требований к системе менеджмента качества, но и обязательность документирования всех процессов строительного производства (например, процесса обеспечения актуальными нормативными документами, проведения лабораторных испытаний материалов, выбора субподрядной организации и т.д.). Для оценки, условно говоря, "стартового уровня" строительной организации проводится обследование действующей в ней сис-

темы качества, в частности, анализируются организационно-распорядительные документы, регламентирующие систему качества, проводятся собеседования с руководителями, ведущими специалистами и т.п. Обследование проводится, как правило, независимыми экспертами в течение 3 – 4 дней. Результаты обследования оформляются в письменном виде и представляются первому руководителю.

Итогом первого этапа является расчет ориентировочного объема работ, необходимых для реформирования системы качества на основе ИСО 9001:2000.

По результатам обследования можно приступить ко второму этапу - созданию организационной структуры системы качества.

Для эффективного функционирования системы качества ее разработкой должны заниматься квалифицированные специалисты, заинтересованные в результатах своей деятельности и способные увлечь других сотрудников. Кураторские функции выполняет специальный представитель руководства, как правило, из числа первых заместителей руководителя организации, авторитетный и хорошо знающий технологию строительства. На время разработки системы назначается *руководитель проекта разработки и внедрения системы качества*, в чьи обязанности входит координация всех работ по созданию системы. Образуются также *Совет по качеству* и *Служба качества*. Во всех подразделениях и на всех участках необходимо определить уполномоченных по системе качества, которые на стадии разработки системы будут выступать разработчиками отдельных документов системы качества и ее "пропагандистами" в своих подразделениях. После окончания разработки они будут отслеживать состояние системы и совершенствовать ее каждый на своем месте. Представитель руководства, руководитель проекта разработки и внедрения системы качества, члены Совета по качеству выполняют обязанности по системе качества параллельно со своими основными обязанностями. Освобожденными работниками являются только работники Службы качества.

Чтобы создать эффективную систему, необходимо хорошо знать правила ее построения. Успех внедрения системы качества во многом зависит от уровня знаний ИСО 9001:2000.

После того, как создана организационная структура службы качества, определен ее персональный состав, следует приступить к повышению квалификации работников. Ввиду новизны и нетрадиционности изложения данного документа (стандарты являются международными и содержат единые требования для организаций всех отраслей народного хозяйства) существует необходимость повышения квалификации руководства (управляющего и его заместителей, начальников отделов, начальников участков, прорабов, мастеров) и представителей подразделений и рабочих. Работу по повышению квалификации сотрудников следует начать сразу после того, как создана организационная структура системы качества и определен ее персональный состав.

Опыт других организаций показывает, что если 10 – 15% ключевых работников повышают квалификацию с привлечением консультантов, то остальной персонал успешно проходит переподготовку в процессе разработки и внедрения системы менеджмента качества с помощью этих обученных работников. Рационально сначала провести повышение квалификации только специалистов, участвующих в разработке документации и внутренних аудитах системы менеджмента качества. При этом программы повышения квалификации должны быть ориентированы на разные аудитории. Например, для руководства должен делаться больший акцент на общие принципы обеспечения и функционирования системы менеджмента качества, а для промоторов - на разработку и оценку документации.

Минимизации затрат и координации работ призван способствовать утвержденный первым руководителем организации календарный план внедрения системы качест-

ва. В нем определяются все этапы разработки и внедрения документов, а также сроки внутренних проверок.

Как только в организации будет разработан первый документ системы качества, необходимо приступить к отслеживанию его функционирования: насколько реальные процессы, происходящие в строительной организации, соответствуют документу, не возникли ли отклонения, в чем их причина, как улучшить систему качества – осуществлять внутренний аудит системы качества силами независимых обученных специалистов из числа работников организации.

Разработка и внедрение системы качества должны осуществляться в управляемых условиях. Этому способствует специальный план-график с указанием ответственных за разработку каждого конкретного документа и их помощников – участников рабочих групп. Следует иметь в виду, что чем больше сотрудников будет непосредственно участвовать в этой работе, тем меньше времени уйдет на внедрение системы качества. При формировании групп и организации их совместной деятельности следует создавать условия для того, чтобы каждый член группы проявил себя, мог работать в коллективе и, что немаловажно, имел время на осмысление и обсуждение разрабатываемого документа.

При разработке документов следует помнить, что система качества индивидуальна для каждой организации и копирование документации других, а также составление документов сторонними специалистами не обеспечат ее эффективного функционирования.

Но через целевое консультирование в процессе разработки и внедрения системы качества, к которому привлекаются в том числе и квалифицированные специалисты со стороны, можно успешно применить тот положительный опыт, который накоплен в других организациях, и минимизировать количество возможных ошибок. Хочется еще раз подчеркнуть: система будет успешно функционировать, если она "вырастает" внутри организации, и "вырастить" ее могут только сами работники строительной организации. Консультанты не застрахуют на 100% организацию от ошибок, но, наблюдая за процессом "вырастания" системы и опираясь на свой опыт, своевременно скорректируют при необходимости этот процесс.

Внедрение системы качества должно продолжаться не более 12 – 14 месяцев.

По окончании разработки и внедрения системы качества органом по сертификации при участии консультантов может быть проведен предсертификационный аудит и определены направления доработки системы.

Конечной целью всех этих мероприятий является получение сертификата на соответствие системы менеджмента качества требованиям ИСО 9001:2000.

В заключение хотелось бы отметить, что система менеджмента качества не самоцель, а средство для достижения определенных результатов на рынке. В конкурентной борьбе имеет преимущество тот, у кого наиболее эффективная система менеджмента качества.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Воронин П.В. Качество – национальная идея России // Стандарты и качество. 2000. № 10.
2. Бозена Поксинска, Дженс Д. Далгаард. Новое платье короля // Стандарты и качество. 2007. № 2.
3. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. М.: РИА "Стандарты и качество", 2001.