

От управления качеством – к качеству управления

Система менеджмента качества, внедряемая организациями Национальной академии наук, призвана содействовать повышению конкурентоспособности выпускаемой инновационной продукции и услуг. О том, как идет этот процесс в различных учреждениях, рассказывают их руководители и специалисты.



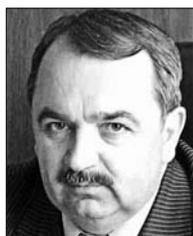
Владимир Воробьев,
заместитель директора НПО «Центр»:

– Научно-производственное республиканское унитарное предприятие НПО «Центр» – одно из ведущих производителей центробежного и раскройного оборудования на территории стран СНГ, ориентированное на разработку и выпуск высокотехнологического инновационного

оборудования. Данное обстоятельство повлияло на процесс организации системы управления качеством. Благодаря расширению ассортимента выпускаемой продукции с ориентацией на потребности и пожелания заказчика, повышению качества и улучшению потребительских свойств изделий предприятие смогло не только адаптироваться к новым рыночным условиям, но и постепенно наращивать свою мощь. Стабилизировался выпуск продукции, появилась динамика роста реализованного

товара, в том числе и на экспорт. В этом году темп роста поставок продукции на внешние рынки составил более 115,1%. Постоянное изучение ситуации на рынках стран СНГ и ближнего зарубежья, понимание того, что успех предприятия заключается в выпуске и реализации высококачественной и конкурентоспособной продукции, привели к тому, что мы одни из первых среди учреждений НАН Беларуси приняли решение о создании системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000. Специалистами РУП «БелГИМ» была проведена сертификация системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ISO 9001 и в 2007 г. подписан сертификат соответствия. Пройдя путь от разработки до внедрения СМК, мы можем поделиться своими выводами в отношении успехов и возникающих трудностей. Важнейшее и определяющее условие плодотворной работы в этом направлении – отношение к проблеме высшего руководства. Если деятельность по созданию СМК находится в центре его внимания и постоянно поддерживается, если руководители относятся к этим процессам неформально, выделяя необходимые ресурсы, – успех обеспечен. Не менее важен этап проведения анализа существующей на предприятии системы требованиям международных стандартов ИСО серии 9000 и определение объема работ. Известно, что в основе внедрения международных стандартов лежит обучение персонала – от руководителей высшего звена до рабочих, в ходе которого приходится многое переосмысливать и преодолевать. Не все работники сразу позитивно относятся к обучению и зачастую воспринимают его формально. На этапе документирования СМК возник психологический барьер неприятия создаваемых

документов и непричастности некоторых производственных подразделений к создаваемой системе. Некоторые проводили аналогии с Госприемкой: мол, мы это уже проходили. Пришлось преодолевать и проблемы, возникающие из-за недостатка культуры и практики написания и последующего применения разработанных документов. Мы начали с документирования элементов СМК, которые «лежат на поверхности», легки в понимании и достаточно хорошо отработаны на многих предприятиях. К примеру, процессы управления проектированием, закупками, документацией, процессы проведения контроля испытаний продукции и т.д. Необходимо постоянно информировать сотрудников о функционировании СМК. Для этого проводятся дни качества, оперативные совещания у руководства. Кроме того, сведения о достигнутых результатах размещаются на информационных стендах, в локальной сети предприятия. В результате мы получили успешно функционирующую систему менеджмента, результативность которой подтверждается во время ежегодных инспекционных и сертификационных аудитов. На предприятии постоянно совершенствуется культура качества, в основе которой – переход от управления качеством к качеству управления. СМК на НПО «Центр» – это прежде всего успешный менеджмент предприятия, способствующий повышению качества и конкурентоспособности продукции, формированию позитивного имиджа предприятия на внутреннем и внешнем рынках.



**Геннадий Сыроежко,
директор Молодечненского завода
порошковой металлургии:**

– Основные направления деятельности нашего предприятия – выпуск комплектующих и запасных частей для различных отраслей промышленности. Понимая, что успех и стабильность в работе гарантирует продукция, соответствующая

требованиям нормативных и технологических документов, устраивающая потребителей и предлагаемая по конкурентоспособным ценам, руководство решило разработать и внедрить систему менеджмента качества. Это потребовало обучения и информирования персонала, обеспечения необходимыми человеческими и материальными ресурсами, что нашло отражение в бизнес-плане и заводской программе «Качество».

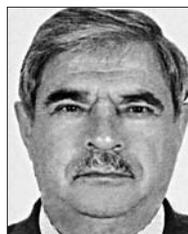
Система менеджмента качества Молодечненского завода порошковой металлургии соответствует требованиям СТБ ISO 9001-2009, о чем свидетельствует сертификат, полученный 14 августа 2008 г.

Внедрение, сертификация и постоянное улучшение СМК на нашем предприятии стало серьезным фактором повышения эффективности производства. Об этом говорят результаты маркетинговых исследований. Так, увеличилось число потребителей, количество договоров, расширились рынки сбыта: в 2008 г. было 57 годовых и 16 разовых контрактов, в 2009 г. – 61 и 26, в 2010 г. – 54 и 87, в 2011 г. – 53 и 96 соответственно.

Увеличились объемы производства с 14,542 млрд руб. в 2008 г. до 30,673 млрд руб. в 2011 г.

Предприятие осваивает производство новых видов продукции, постоянно технически перевооружается, применяя технологии, обеспечивающие безопасность и надежность продукции, повышает производительность труда. Если в 2008 г. было 5 опытных партий и 13 установочных серий, то в 2011 г. – 32 и 4 соответственно.

Во многом благодаря внедрению СМК укрепляются долгосрочные взаимовыгодные отношения с поставщиками сырья, материалов и комплектующих изделий, повышается личная ответственность каждого исполнителя, совершенствуется профессиональное мастерство персонала предприятия.



**Аркадий Либенсон,
завсектором управления качеством
НПЦ по механизации сельского
хозяйства НАН Беларуси:**

– Стратегическое направление деятельности нашего НПЦ – максимальное удовлетворение потребностей агропромышленного комплекса республики в современной сельскохозяйственной

технике, обеспечивающей качество технологического процесса, надежность, энергоэффективность, безопасность и экологичность на уровне лучших зарубежных аналогов. Этому способствует внедренная система менеджмента качества проектирования сельскохозяйственной техники в соответствии с требованиями СТБ ISO 9001.

Для успешного функционирования СМК НПЦ по механизации сельского хозяйства определил и осуществил менеджмент взаимосвязанных видов деятельности.

Центр располагает необходимыми ресурсами для создания конкурентоспособной сельскохозяйственной техники: персоналом, инфраструктурой и производственной средой. Руководство создает условия для работы специалистов посредством их регулярной переподготовки, определения ответственности и полномочий, признания и вознаграждения, содействия открытому двустороннему обмену информацией, постоянного анализа потребностей работников, выяснения причин их прихода и увольнения. Для того чтобы иметь объективное представление о степени удовлетворенности потребителей, с ними также постоянно поддерживается связь. Эти меры нацелены на укрепление положительного имиджа организации, создание надежных контактов, обеспечение четкости и ответственности при регистрации обращений и устранение возможных претензий.

Итогом плодотворной работы коллектива центра по созданию и внедрению СМК явилось получение 20 декабря 2008 г. сертификата соответствия, удостоверяющего, что система менеджмента качества проектирования технологических машин и оборудования для механизации сельского хозяйства соответствует требованиям СТБ ISO 9001. В ноябре 2011 г. была проведена повторная сертификация СМК, по результатам которой был выдан сертификат соответствия со сроком действия до 20 декабря 2014 г.



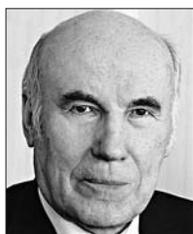
Ирина Громова,
замдиректора НПЦ НАН Беларуси
по продовольствию,
кандидат химических наук:

– В 2008 г. для улучшения эффективности работы в Научно-практическом центре по продовольствию была разработана, внедрена и сертифицирована на соответствие требованиям СТБ ISO 9001

система менеджмента качества. Сертификат соответствия распространяется на проведение научных исследований и разработок в области пищевой промышленности; разработку стандартов и технических условий; проектирование машин и оборудования для изготовления пищевых продуктов; проведение конференций и семинаров для специалистов пищевой промышленности; обучение в аспирантуре.

В соответствии с новой версией СТБ ISO 9001 в 2009 г. в стандарты учреждения были внесены изменения – указаны аутсорсинговые процессы организации и ее обязанности по их контролю. Чтобы регулярно анализировать работу центра, повышать производственный уровень, совершенствовать его работу, проводятся дни качества.

В 2011 г. СМК Научно-практического центра Национальной академии наук Беларуси по продовольствию была повторно сертифицирована на соответствие требованиям СТБ ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования».



Михаил Высоцкий,
генеральный директор
Объединенного института
машиностроения НАН Беларуси,
академик:

– ОИМ – ведущая научная организация Республики Беларусь в области механики и машиностроения. Среди направлений его деятельности – сертификация

мобильных машин, предметов их оборудования и частей, а также систем управления в соответствии с ISO 9001.

СМК института соответствует требованиям СТБ ISO 9001-2009. Необходимость ее создания обусловлена требованиями к качеству отчетов по государственным научно-техническим программам, которые выполняются на базе различных машиностроительных предприятий. Это порождает проблемы в деле систематизации и обобщения полученных данных, а обработка материалов требует дополнительных людских и временных ресурсов. С целью оптимизации данного процесса разработан первый процесс – координация научно-исследовательских работ и созданы первые стандарты – требования к планированию, выполнению и отчетности по данным НИОКР. В дальнейшем положительный опыт был распространен на другие подразделения и виды деятельности института.

Внедрение системы менеджмента качества оптимизировало систему общего корпоративного управления, сделало ее прозрачной для руководства и исполнителей и способной гибко реагировать на изменения внешней среды. Для успешного функ-

ционирования СМК было организовано 40-часовое обучение всех руководителей и сотрудников института, при успешном завершении которого они морально и материально поощрялись.

Четкое определение целей, регламентирование взаимодействия между процессами и подразделениями, распределение ответственности и полномочий сотрудников, установление действий в нестандартных ситуациях, порядка и форм отчетности, системы показателей позволяют постоянно повышать эффективность системы управления и максимально учитывать потребности заинтересованных сторон. Стандарты ИСО серии 9000 положительно влияют на деятельность организации, ее финансовое состояние.



Марина Лазерко,
ученый секретарь
Центральной научной библиотеки
им. Я. Коласа НАН Беларуси:

– Политика в области менеджмента качества Центральной научной библиотеки НАН Беларуси направлена на оперативное обеспечение потребителей научными информационными ресурсами, совершен-

ствование системы информационно-библиотечного обслуживания на основе изучения запросов пользователей. Деятельность библиотеки находится в зависимости от их информационных потребностей, следовательно, необходимо учитывать развитие этих потребностей в перспективе и стремиться превзойти ожидания. Для этих целей и была разработана система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта СТБ ISO 9001-2009. Работа по ее внедрению началась с обучения сотрудников. Для них в библиотеке были проведены учебные семинары. Два специалиста прошли обучение в Белорусском государственном институте повышения квалификации и переподготовки кадров по стандартизации, метрологии и управлению качеством по направлению «Внутренний аудит системы менеджмента качества». Был назначен представитель руководства по СМК, ответственный за ее разработку, внедрение, функционирование и совершенствование. Система была внедрена в Центральной научной библиотеке 1 декабря 2010 г. Сертификат соответствия подтвердил высокий уровень оказываемых библиотечной услугой и проводимых научно-исследовательских работ.

СМК Центральной научной библиотеки НАН Беларуси содержит 19 документированных процедур. Основополагающим стандартом, описывающим систему менеджмента качества библиотеки в соответствии с требованиями стандарта СТБ ISO 9001, является «Руководство по качеству». Оно предназначено для использования как обязательный организационно-методический документ сотрудниками всех структурных подразделений, в том числе при проведении внутренних аудитов и обучении персонала.

При разработке СМК учитывалась прежде всего одна из важнейших задач нашей деятельности – повышение уровня информационно-библиотечных услуг. Для его контроля в библиотеке проводятся внутренние аудиты и дни качества. Основная задача внутренних аудитов – выявление и устранение недостатков в работе, а не определение виновных и их наказание. В 2011 г. было проведено 6 аудитов. Дни качества, направленные на совершен-

ствование наших услуг, проходят ежемесячно. На них заслушиваются отчеты руководителей структурных подразделений и представителя руководства по СМК о проводимой работе в области качества и разрабатываются соответствующие рекомендации по повышению уровня услуг.

Все эти мероприятия позволяют получать объективные данные, относящиеся к выявлению, снижению, устранению и, особенно, предупреждению несоответствий. Сертификация СМК сама по себе не способна обеспечить улучшение качества предоставляемых услуг, но посредством постоянного мониторинга, анализа и корректировки приводит к его повышению.



Александр Кильчевский,
директор Института генетики
и цитологии НАН Беларуси,
член-корреспондент:

– Вопросы повышения качества и конкурентоспособности научных исследований и разработок требуют формирования инновационных механизмов управления всеми сферами деятельности

организации. В Институте генетики и цитологии была проделана значительная системная работа по созданию, документированию и внедрению системы менеджмента качества.

В декабре 2011 г. учреждение удостоено Сертификата соответствия международному стандарту в области менеджмента качества СТБ ISO 9001-2009, удостоверяющего, что СМК осуществления научно-исследовательской, инновационной деятельности, подготовки научных работников высшей квалификации, проведения генетического тестирования растений, животных, человека, микроорганизмов, продуктов питания и продовольственного сырья соответствует требованиям стандарта. Область сертификации института разнопланова, СМК распространяется на все уровни управления и включает все основные виды деятельности нашей организации.

Успешная сертификация – подтверждение способности института обеспечивать стабильное качество своей научно-технической продукции и услуг, стремления к достижению высокого уровня научных исследований и разработок, эффективного внедрения их в практику.



Лариса Конюшкевич,
старший научный сотрудник
отдела научно-инновационной работы
Института генетики и цитологии
НАН Беларуси,
кандидат биологических наук:

– Следует заметить, что при разработке СМК мы столкнулись с определенными трудностями, связанными со

спецификой научных организаций. Так, базовый принцип стандарта ISO 9001 – ориентация на потребителя, удовлетворение его запросов. Однако в научно-исследовательской деятельности не всегда четко просматривается конечный потребитель, особенно

в случае фундаментальных НИР. На этапе их завершения качество работ и их соответствие заявленным параметрам оценивает государственный заказчик, и только в ходе освоения полученных результатов появляется конечный потребитель в традиционном понимании стандарта. В связи с этим возникают определенные трудности в оценке удовлетворенности потребителей научной и научно-технической продукцией.

Значительные сложности связаны с детальным документированием самого процесса научных исследований, как того требует стандарт ISO 9001. При создании системы управления качеством нам пришлось учитывать проектный характер организации труда, то есть планирование и реализацию заданий программ различного уровня и отдельных проектов независимыми группами ученых, а также принимать во внимание многоуровневую систему документооборота.

Несмотря на перечисленные трудности, нам удалось разработать и внедрить СМК, которая позволила упорядочить и организовать на новом уровне управление основными процессами института и вспомогательными видами деятельности. Применение такого подхода, четкое выделение основных направлений деятельности, их мониторинг и анализ результативности позволяют своевременно выявлять болевые точки, реагировать на это, намечать мероприятия, повышающие эффективность работы.

Позитивный результат внедрения СМК – установление и соблюдение четких процедур по ведению и хранению документации по всем основным видам деятельности во всех структурных подразделениях института. Выполнению законодательных требований способствует создание фондов нормативных правовых актов и технических нормативных правовых актов, размещенных в локальной электронной сети и доступных каждому сотруднику.

Эффективный механизм контроля, способствующий повышению исполнительской и технологической дисциплины, – периодические внутренние аудиты.

Существенное влияние на повышение качества научно-исследовательской деятельности, расширение объемов коммерциализации разработок, в том числе в рамках Республиканского центра геномных технологий, оказывает внедрение процедур мониторинга и анализа информации о степени удовлетворенности потребителей продукцией и услугами. Применение различных форм опросов, анкетирования позволяет выявить наши недостатки, определить востребованность разработок. Благодаря внедрению вышеуказанных процедур заработал механизм обратной связи с потребителем, который позволяет получать информацию о спросе на продукцию, формулировать перспективные научные, научно-технические задачи. Мы надеемся, что функционирование СМК будет способствовать развитию маркетинговой деятельности и, как следствие, продвижению наших инноваций на мировые и отечественные рынки.

Таким образом, внедрение системы менеджмента качества как инновационного механизма управления способствует эффективной деятельности института, реализации его стратегической цели, направленной на формирование конкурентоспособного сектора генетических исследований и разработок и создание условий для его перспективного развития и механизмов для освоения полученных результатов. ■

Наталья ГУСАКОВА