

К вопросу о...

УДК 658.5

К вопросу о роли системы менеджмента качества в проектной организации

© 2011 г. М.П. Потанина*

С 1 января 2010 года вступил в действие закон о саморегулируемых организациях (СРО). В нем, в частности, говорится о том, что осуществление организацией работ, определенных Приказом Минрегионразвития РФ № 274 от 09.12.08., без свидетельства о членстве в СРО преследуется по закону. В этот перечень входят, в частности, работы в области инженерных изысканий, архитектурно-строительного проектирования, строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства [1]. В связи с этим проектным организациям для осуществления своей деятельности необходимо вступление в СРО.

Согласно Постановлению № 148-ФЗ одним из рекомендованных условий вступления в саморегулируемую организацию является наличие сертифицированной системы менеджмента качества (СМК). С одной стороны, в постановлении федерального уровня данное условие является рекомендательным и решение о внедрении системы менеджмента качества принимается руководителями и собственниками проектных организаций на добровольной основе. С другой стороны, сертификат входит в перечень документов, прилагаемых к заявлению о приеме в члены большинства СРО.

Для того чтобы обозначить преимущества внедрения системы менеджмента качества, определим суть самого этого понятия. Согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2008 система менеджмента качества определяется как «система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству» [2]. Однако фактически СМК охватывает все сферы управления организации, поэтому справедливо говорить о системе качества менеджмента в целом.

Очевидно, деятельность любой организации в первую очередь ориентирована на то, чтобы удовлетворять потребности потребителей в достаточной степени и даже более и как следствие из этого получать максимально возможную прибыль. Требование согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2008 – это «потребность или ожидание, которое установлено, обычно предпо-

лагается или является обязательным» [2]. Система менеджмента качества ориентирована на потребителя, на повышение степени его удовлетворенности, на выполнение установленных им требований и ожиданий.

Документом, подтверждающим качество выполняемых работ, может служить международный сертификат на соответствие требованиям ISO 9001:2008. Этот факт обуславливает широкое распространение сертификации СМК в последнее время.

На сегодняшний день вполне очевидно, что для успешной деятельности предприятий и организаций нужен соответствующий инструмент управления. Таким инструментом вполне может выступить система менеджмента качества при условии того, что она не будет носить формальный характер.

Такой критерий, как отсутствие формализма, мы считаем одним из основных. По нашему мнению, если это условие не будет соблюдаться, внедрение системы менеджмента качества ничего, кроме бюрократии, денежных затрат и недовольства сотрудников, организации не принесет. В этом случае ни о каких выгодах от СМК говорить не приходится.

Большинство сотрудников и руководителей предприятий понимают необходимость внедрения передовых методов хозяйствования. Тем не менее существует мнение, что внедрение и сертификация системы менеджмента качества обрекают предприятие на дополнительные трудовые и финансовые затраты, не давая экономического эффекта и коммерческой выгоды. Чтобы ответить на вопрос, так ли это в действительности, необходимо понять, что в реальных условиях дает внедрение СМК предприятию.

Рассмотрим это на примере Автономной некоммерческой организации «Научно-производственная ассоциация «ПРОМПРОЕКТ» (АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ»), которая является ведущей проектной организацией Белгородской области и выполняет проектные работы различной категории сложности. Дополнительно организацией осуществляются работы по разработке, изготовлению и комплектации оборудования комплексных систем автоматизации и безопасности производственных процессов, направленных на повышение эффективности работы и мер по экономии энергоресурсов промышленных предприятий.

* Аспирант СТИ НИТУ «МИСиС».

В своей работе АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» ориентируется на сотрудничество с заказчиками, реализующими крупные проекты в строительстве и реконструкции промышленных предприятий, объектов социальной инфраструктуры, сельского хозяйства.

В 2009 году организация стала лауреатом специальной общероссийской общественной премии в области строительства и получила диплом «За вклад в развитие строительной отрасли России».

Ситуация на рынке проектных услуг на сегодняшний день такова, что конкурентоспособность организации определяется углублением специализации, предоставлением полного комплекса профильных услуг, выполнением самых жестких требований, установленных заказчиком, наличием высококвалифицированных кадров.

Таким образом, руководство АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» еще в 2007 году приняло решение о внедрении системы менеджмента качества в организации. Соответствующая система на основе международного стандарта ISO 9001:2000 была разработана и внедрена в 2008 году. В том же году был получен международный сертификат TV CERT №7510070255, подтверждающий, что организация применяет систему менеджмента качества, соответствующую ISO 9001:2000, в области «Проектирование зданий и сооружений I и II уровней ответственности». В дальнейшем после успешного прохождения второго надзорного аудита в апреле 2010 года и перехода на новую версию ISO 9001:2008 область действия СМК значительно расширилась. В настоящее время она распространяется на «Генеральное проектирование объектов капитального строительства; техническое перевооружение действующих предприятий; разработку, сборку, монтаж, пуско-наладку АСУ ТП».

АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» в декабре 2009 года стала членом некоммерческих организаций (с областью действия Свидетельства о допуске на всей территории РФ):

– некоммерческого партнерства «Проектирование инженерных систем зданий и сооружений» (НП «ИСЗС-Проект») рег. № СРО-П-053-16112009;

– некоммерческого партнерства «Монтаж инженерных систем зданий и сооружений» (НП «ИСЗС-Монтаж») рег. № СРО-С-069-16112009.

Как известно, деятельность любой организации, ее финансовая прочность и коммерческий успех зависят от потребителя. Работа проектной организации, как и любой другой, должна быть ориентирована на заказчика. Именно такой подход отражен в Политике руководства в области качества АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ». В организации максимально стремятся удовлетворить все требования потребителей и даже предвосхитить их. Чем больше степень удовлетворенности потребителей от продукции и услуг данной организации по сравнению с другими аналогичными, тем выше ее имидж, конкурентоспособность, и как следствие финансовая устойчивость и благополучие. И действительно, как бы предприятие ни старалось хорошо производить, но если ожидания

потребителя относительно продукции не оправдываются, то для производимой продукции будут отсутствовать рынки сбыта. Поэтому важно не только то, что предприятие производит, но и как производит.

Основные характеристики системы менеджмента качества – ее результативность и эффективность, т.е. система должна обеспечивать не только достижение запланированных результатов, но и делать это максимально эффективно и с наименьшими затратами.

Экономическая эффективность функционирования СМК в АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» достигается в первую очередь за счет снижения затрат на устранение ошибок и несоответствий. Анализ деятельности организации до и после внедрения системы менеджмента качества подтверждает значительное снижение ошибок и затрат на их устранение.

Проектирование является уникальной, творческой, специфической деятельностью, носящей индивидуальный характер. Огромная роль здесь отводится документации: ее актуальности, идентификации, прослеживаемости, именно это дает результативную и эффективную систему менеджмента качества.

Контроль качества продукции уже давно перешел на новый уровень. Мы уверены, что на сегодняшний день уже недостаточно контролировать качество самой продукции, а требуется контролировать все процессы, связанные с ее производством, не допускать отклонений на всех этапах производственного цикла.

Проекты, разработанные АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ», различны по своей сложности, срокам выполнения и предоставленным ресурсам, таким как оборудование, комплектующие изделия, финансы, информация, материальное и программное обеспечение, персонал, услуги, площади. Несомненно, это весьма ответственный вид деятельности. Поэтому особо важно контролировать все этапы проектирования, начиная от поступления заявки заказчика до выпуска готовой проектно-сметной документации. Ошибочные проектные решения могут привести к негативным последствиям.

Внедренная система менеджмента качества как раз и направлена на снижение вероятности возникновения ошибочных решений за счет качества документированности, контроля, анализа и периодического пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов в соответствии с требованиями международного стандарта, что, в свою очередь, обеспечивает «прозрачность», лучшую управляемость и непрерывное улучшение деятельности организации.

Главной задачей АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» является производство продукции (услуг) высокого качества в установленные сроки и с наименьшими затратами. Организация не только оказывает проектные услуги, но и производит системы управления. На качество ее готовой продукции (услуги) существенное влияние оказывает качество поставляемых ресурсов. Организация осуществляет два вида закупок, для обеспечения качества которых

необходимо организовывать надежный входной контроль:

- закупка комплектующих для сборки автоматизированных систем управления;
- закупка услуг субподрядных организаций.

В рамках системы менеджмента качества все поставщики комплектующих постоянно подвергаются оценке согласно СТП СМК 7.4-04-2010 «Оценка и выбор поставщиков». Поставляемая продукция проходит входной контроль согласно разработанной схеме. Это позволяет повысить гарантии надежности производимых систем управления, которые работают на самых ответственных объектах, таких как подъемно-поворотные стенды машин непрерывного литья заготовок в электросталеплавильном цехе ОАО «ОЭМК», фабрика окомкования ОАО «Лебединский ГОК», главная котельная МУП «Теплоэнерго» г. Старый Оскол, и других промышленных и коммунально-бытовых объектах Белгородской области. Очевидно, без проведения такой оценки доверия к организации со стороны заказчиков было бы меньше.

Поскольку ресурсы АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» могут быть недостаточны для реализации крупномасштабных проектов, организация нередко привлекает субподрядчиков. Здесь СМК также работает в интересах заказчика. Перед тем как заключать договор с субподрядной организацией, в АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» осуществляют оценку поставщика по установленным критериям. В первую очередь оцениваются документы, подтверждающие качество продукции (услуг), длительность сотрудничества, сроки выполнения, условия оплаты, надежность. Для обеспечения единых требований к качеству проектно-сметной документации (ПСД) привлекаемым субподрядным организациям передаются внутренние нормативно-технические документы АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» (стандарты предприятия системы менеджмента качества, «Правила и примеры по оформлению чертежей» и др.).

Ошибки субподрядчиков, выявляемые главными инженерами проектов при проведении входного контроля в ряде случаев из-за дефицита времени, устраняются за счет ресурсов АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ», что удорожает себестоимость проекта. В дальнейшем субподрядчики, допустившие ошибки в проектах и срывающие сроки выполнения работ, проходят повторную оценку, работа с ними может быть возобновлена только при условии представления свидетельств по улучшению деятельности в обеспечении качества услуг. При отсутствии такого свидетельства работу с данным поставщиком прекращают.

Помимо этого, для выполнения плана проектных работ и ресурсов выявленные собственные ошибки и несоответствия проектировщиков анализируются на еженедельных совещаниях под названием «День качества», что позволяет значительно снизить их количество.

Контроль качества проектно-сметной документации в АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» проводится на

уровне начальников отделов, главных инженеров проектов, руководителя группы размножения и выпуска ПСД, главного специалиста по номроконтролю.

В процессе проектирования ведутся записи по качеству: замечания заказчиков и госэкспертизы, смежных отделов, задания смежным отделам и от смежных отделов, результаты внутренних и внешних аудитов, протоколы Дней качества, анализ выполненных договоров, анализ текущих работ и др. На основании этих данных осуществляются мероприятия по улучшению деятельности организации.

Таким образом, возникшие замечания устраняются сразу по мере их появления. Это также подтверждает результативность и эффективность СМК: снижается количество ошибок при проектировании, уменьшаются затраты на их устранение. Экономия времени разработчиков проекта, других сотрудников и руководителей организации позволяет увеличить объемы производства продукции и услуг, одновременно повысив их качество.

Из-за уникальности деятельности данной проектной организации самой большой ее ценностью являются высококлассные специалисты, имеющие практический опыт работы на ведущих промышленных предприятиях Белгородской области и за ее пределами. Однако только наличие опыта не является гарантией качественной работы специалистов. Научно-технический прогресс не стоит на месте: появляются новые строительные материалы, технологии и т.п. Именно поэтому огромная роль в СМК отводится повышению квалификации персонала – обучающие семинары, проводимые представителями известных мировых фирм, участие сотрудников в международных выставках, семинарах, конгрессах и т.д. Одновременно в этой организации большое внимание уделяют молодым перспективным специалистам, которые постоянно повышают уровень своей квалификации на специализированных курсах.

Особое место среди услуг, оказываемых проектными организациями, занимает генеральное проектирование. Его особенности заключаются в сложности и необходимости координации различных видов и этапов проектных работ, принятии на себя многочисленных функций при разработке проектной документации на всех стадиях проектирования. Несмотря на все сложности генерального проектирования, именно оно позволяет иметь максимальную загрузку организации и привлекать наиболее мощные финансовые потоки. Кроме того, реализация масштабных проектов позволяет сохранить основу коллектива, что является одной из важнейших задач в период преодоления длительного глобального кризиса и перехода страны к новой модели экономики.

Чтобы осуществлять функции генерального проектировщика, необходим работающий механизм управления.

Результативная система менеджмента качества позволила снизить количество ошибок при проектировании, уменьшить затраты при увеличении объемов производства продукции и услуг, одновременно

повысить их качество. Именно это позволило руководству АНО «НПА «ПРОМПРОЕКТ» на 2009 год принять исключительно напряженные обязательства по генеральному проектированию двух проектов:

– Технологическая линия производства цемента производительностью 6000 т клинкера в сутки в п.г.т. Подгоренский Воронежской области.

– Проектирование торгово-развлекательного комплекса «ГРАД» в Раменском районе Воронежской области.

В заключение отметим основное ограничение для предприятий при вступлении в Федеральные СРО. Организации, входящие в СРО, платят достаточно большие взносы, что могут позволить себе только те проектные институты, которые обладают значительным капиталом. Сертификация системы менеджмента качества и поддержание ее в рабочем состоянии еще больше увеличивают расходы предприятий. Однако необходимо отметить, что полученный эффект от внедрения СМК, заключающийся в снижении ресурсов на устранение ошибок при проектировании, возможности выполнять проекты высшей сложности и т.п., не только существенно превышает указанные затраты, но и увеличивает надежность спроектированных объектов. А это, по сути, и является главной задачей в проектной деятельности.

Немаловажным фактором является также то, что в условиях выхода из кризиса, когда большинство строительных программ приостановлено ввиду недостаточности финансирования, очень важно поднимать имидж организации. В настоящее время проводится все еще не достаточно тендеров на проектные работы, а компаний, претендующих на заказ,

достаточно много. В связи с этим международный сертификат системы менеджмента, способный подтвердить уникальность организации, ее возможность в полной степени удовлетворять требования заказчика, должен обеспечить организации несомненное преимущество на рынке проектных услуг. Наличие сертификата качества для заказчика является гарантом того, что проект будет выполнен качественно, в срок, без нарушений нормативно-технической документации.

Сертифицированные организации и предприятия, помимо внутреннего контроля, проходят аудиты органом, который выдал сертификат качества. Следовательно, они находятся под двойным контролем.

Внедрение системы менеджмента качества на основе стандартов ИСО серии 9000 позволяет приблизиться к европейскому качеству проектных работ и завоевать доверие новых заказчиков.

Библиографический список

1. Федеральный закон Российской Федерации от 22 июля 2008 года N 148-ФЗ г. Москва «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Российская газета. – 2008 год (25 июля). № 4715.

2. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 // Стандарты за май 2009 года. –<http://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=-1&page=0&month=-1&year=-1&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=16687>.