

Решение о внедрении в ОАО «Дальневосточная генерирующая компания» системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с международным стандартом ISO 9001 было принято два года назад. Этот современный инструмент управления бизнесом должен был повысить качество и эффективность производства и стать в глазах партнеров одним из показателей устойчивости и стабильного развития компании. По требованию РАО «ЕЭС России» внедрение СМК на предприятии началось с филиала «Приморская генерация», где в тот момент сложилась сложная ситуация. Также в пилотный проект был включен и аппарат управления ОАО «ДГК», что было обусловлено неразрывностью работ по большинству производственных процессов между филиалом и аппаратом управления.

Первым шагом внедрения СМК стало проведение консультантами московской фирмы ЗАО «Проектные решения» обследования действующей системы управления. Они определили модель и основные характеристики системы управления «ДГК», обозначили ключевые бизнес-процессы и их параметры, на основе которых специалистами «ДГК» написаны регламенты бизнес-процессов, учитывающие показатели качества работы, способы оценки результатов. В 2008 году на предприятии прошла подготовка внутренних аудиторов. В аппарате управления «ДГК» обучение прошли 20 человек, столько же – в филиале «Приморская генерация».

Оценить результаты внедрения СМК в ближайшие месяцы должны представители иностранной сертифицирующей компании, которая и будет принимать решение о выдаче Сертификата соответствия Системы менеджмента качества в филиале «Приморская генерация» и Представительстве ОАО «ДГК» стандарту ISO 9001.

Решение о внедрении системы менеджмента качества в других филиалах будет принято при подтверждении на практике ее эффективности.

Приморская генерация вышла на финишную прямую к сертификации по стандарту ISO 9001:2001

В филиале «Приморская генерация» прошло обучение внутренних аудиторов, которое является одним из последних этапов, предшествующих сертификации энергокомпании. Подготовку аудиторов проводил независимый эксперт в области системы менеджмента качества Андрей ГОРБУНОВ. В интервью нашей газете он рассказал, что такое СМК, и что это даст предприятию.

– Андрей Владимирович, в начале нашего разговора хочется понять, что же такое система менеджмента качества, и насколько она нужна нам сейчас, в условиях кризиса?

– Во-первых, система менеджмента качества – это инструмент выживания компании в условиях конкуренции, т. к. качество продукции, услуг является практически решающим инструментом завоевания потребителя. Ведь требования потребителя растут, например, если раньше мы спокойно относились к перерывам в подаче электроэнергии в несколько часов, то сегодня для нас даже минутный перебой становится катастрофой. Поэтому производитель должен быть готов выполнять растущие требования, а это вынуждает его строить систему, которая могла бы, с одной стороны, знать и понимать эти требования, а с другой стороны, обеспечивать их и получать оценку выполнения.

– Во-вторых, выстраивая систему менеджмента качества, предприятие решает свои сугубо внутренние проблемы. СМК позволяет выстроить прозрачную систему управления. У высшего руководства – стратегический взгляд на предприятие: как обеспечить работоспособность компании, ее хорошую репутацию перед лицом как вышестоящего руководства и акционеров, так и перед государственными органами. И в данном случае СМК позволяет воспринять их как потребителей, понять, чего они хотят, и четко преобразовать это в стратегию. Руководитель получает возможность эффективно управлять благодаря тому, что компания управляема на всех уровнях – за счет механизма в виде выстроенной системы менеджмента качества, в которой вся деятельность компании, вплоть до самого низшего уровня, прозрачна, понятна и легко поддается анализу и изменениям. Система менеджмента качества – первый показатель для инвесторов, особенно зарубежных, того, что в предприятие можно вкладывать средства.

За счет того, что мы уделяем время планированию, мы четко представляем, ЧЕГО мы хотим достичь. Четко представляем, КАК мы это сделаем, и не только оперативно управляем, но и оцениваем полученные результаты. В случае расхождения плана и результата находим источники проблем и устраняем их. Причем ставим это на регулярную основу, не просто время от времени, как бывает:

захотел руководитель – не запланировать ли мне вот это... В СМК действует так называемый цикл PDCA (Plan, Do, Check, Act – планируй, делай, проверяй, действуй). Меняется структура затрат времени. Сейчас руководитель основную часть времени тратит на выработку оперативных решений и контроль. При использовании указанного цикла основное время тратится на планирование. Это приводит к тому, что, во-первых, сам руководитель приучает себя к планированию своей деятельности, во-вторых, он приучает своих подчиненных четко выполнять запланированные задачи – это и есть управление.

– Если я правильно Вас понял, то СМК позволяет руководителям различного уровня управления выбраться из оперативной «каши» и стратегически видеть происходящие процессы?

– Совершенно верно, существует такое определение – «пожарный метод управления», загорелось – потушили. Сейчас руководитель решает проблемы, которые можно разделить на два типа: повторяющиеся и неожиданные. Повторяющиеся отнимают массу времени – около 40%, которое он тратит на решение ежедневно или еженедельно повторяющихся проблем. Так возникает вопрос, почему бы, используя цикл PDCA, не решить их системным образом – тогда уйдут эти регулярные пожиратели времени. Останутся проблемы, которые возникают спонтанно, sporadически, но если мы будем постоянно совершенствовать свой уровень планирования, мы научимся предусматривать все больше и больше рисков – и более тонкие риски. Будем отрезать кусочки, переводить в предусматриваемые проблемы и устранять их. В итоге сектор непредсказуемых проблем будет сжиматься, сжиматься и сжиматься.

Следующий уровень СМК – это уровень исполнителей. Как показывает практика, существует постоянная проблема – нечетко поставленные задачи перед исполнителем. Подразделения, взаимодействуя между собой, постоянно вынуждены переделывать работу. Я точно не понимаю: какие документы и где мне брать, с кем мне взаимодействовать, и поэтому трачу колоссальное время на выяснение этих моментов – СМК эти проблемы рассасывает. Работая в западной компании, поражаешься, насколько четко все выстроено. У американцев это находит выражение в, казалось бы, сов-сем доведенных до крайностей моментах – доходит до того, к примеру, что есть специальные люди, которые занимаются заточкой карандашей, разнесением бумаг, канцтоваров по местам. Они считают, что если инженер, условно, получает 3, 4, 5 тысяч долларов в месяц, то затачивать карандаши может человек, который получает гораздо меньшую заработную плату. Но ты не должен тратить время на эти мелочи, ты должен делать то, что тебе поручено. Это в какой-то мере, может быть, идеал системы. Все организовано – только сделай.

– Что еще, помимо повышения управляемости, дает система менеджмента качества?

– Мы выпускаем с вами продукцию. Произвели, проконтролировали, отсортировали – это годная продукция, это – нет. Негодную продукцию можно либо доделать, либо выбросить. В обоих случаях мы потратим дополнительные ресурсы. Причем, заметьте: качество контроля не влияет на производство – как производили восемь бракованных изделий, к примеру, из 100, так и будет. Жесткость контроля не определяет эффективности производства, а это значит, что как бы мы ни контролировали, мы все равно будем платить этот налог на брак. Вывод простой: давайте совершенствовать не контроль, давайте совершенствовать производство – выстроить все так, чтобы в результате нашей деятельности брака просто не возникало. Здесь возникают точки воздействия: мы будем точно подбирать те ресурсы, которые нам нужны, точно выполнять технологию. Для нас это означает, что мы можем ликвидировать те потери, которые есть. Вот это и есть вторая основная сторона СМК – существенное сокращение потерь.

– Андрей Владимирович, каким образом проходит непосредственный процесс внедрения системы менеджмента качества?

– Первый этап – высшее руководство четко формулирует у себя представление, зачем ему нужна СМК, и оно инициирует процесс. Та, что выбрала ваша компания – ISO 9001:2000 – одна из самых распространенных. После выбора модели мы сразу получаем требования, которым должна отвечать наша система. В дело вступают проектировщики – это либо профессиональные консультанты по СМК, либо подразделение, которое находится на самом предприятии и занимается решением этой задачи. Проектирование означает, что мы создаем минимальный набор правил, по которым должны в дальнейшем действовать. В первую очередь, это касается руководителей различных уровней – это нужно четко понимать, ведь СМК, прежде всего, направлена на построение правильного управления.

Этап проектирования заканчивается тем, что мы подготовили набор правил, по которым должна жить система (в виде набора документов).

На третьем этапе мы должны подготовить сотрудников к работе в новых условиях. Учим теоретически и практически исполнять эти правила – в чем это конкретно будет выражаться. СМК предполагает довольно интенсивное обучение, причем на всех уровнях – как руководителей, так и исполнителей. Одна из задач системы менеджмента качества – чтобы квалификация и компетенция исполнителя соответствовала задаче. Если руководитель видит, что квалификация исполнителя не соответствует уровню задачи, первое решение – дать ему возможность подняться до этого уровня, обучить. После того как мы систему спроектировали и подготовили людей для работы в ней, мы говорим – все, с такого момента документы становятся обязательными. Мы произвели внедрение. Если правила не исполняются, то проектировщик системы лишается возможности понимать, хорошую систему он спроектировал, или нет. Точно так же, если я спроектировал двигатель, а изготовитель и сборщик собрал его совершенно не по проекту – я никогда не смогу понять (если двигатель не работает), то ли проект плох, то ли что-то еще не так. Поэтому любая система предполагает, что правила должны исполняться в строгом соответствии с регламентом. Тогда мы, анализируя полученный результат, можем прийти к выводу – нет полученного результата, а правила исполнялись, значит, правила нужно пересматривать, если же есть результат, значит, правила хорошо работают, мы смотрим дальше – ставим более высокие цели, и если при их достижении возникают сбои, мы меняем правила, усовершенствуем. Вот и получается, что цикл постоянного усовершенствования – это неотъемлемая часть любой СМК, она на это направлена. Чтобы мы не просто катились по земле, а катились в гору.

– Андрей Владимирович, Вы провели обучение внутренних аудиторов на нашем предприятии. В чем заключается их роль, и как в дальнейшем будет идти развитие системы менеджмента качества?

– Основной принцип СМК – непрерывное совершенствование системы. Для того чтобы понимать текущее состояние компании, понимать уровень исполнения правил и результат, нам нужен аппарат, который бы занимался изучением состояния дел. Это и есть аппарат внутренних аудиторов. Он в запланированные промежутки времени выходит, что называется, в «поле», приходит в различные «точки» компании и там берет пробы и анализирует эти пробы. Аудитор – важнейшее звено в системе улучшения работы компании. Он выявляет несоответствие, но на этом не останавливается. Он выявляет источник проблемы и формулирует свое предложение по ее решению. А потом проверяет, было ли оно реализовано и к какому результату привело – только тогда он становится действенным механизмом улучшения, самим двигателем улучшения. Он обнаружил проблему, выявил причину, предложил решение и проверил результативность этого решения. И если он будет это делать постоянно, то совершенство системы будет повышаться, повышаться и повышаться... Без этого аппарата задача постоянного улучшения деятельности фактически не решается. Это необходимый элемент СМК.

Что касается дальнейшего развития, то нужно отметить, поверхностный взгляд на ситуацию редко бывает глубоким и правильным. Надо постоянно изучать ситуацию и анализировать ее для того, чтобы добраться до скрытых, глубинных причин, устранив которые, мы действительно сможем совершить рывок. Главный девиз СМК – это не устранение, а предупреждение. Поэтому, если проблема возникла, и мы ее устранили – это хорошо, но главная наша цель – довести систему до такого состояния, чтобы она предусматривала проблемы и решала их еще до того, как они возникнут. Поэтому развивающаяся СМК смещается от корректирующих действий (устранение проблем) к менеджменту рисков. Все более значимым становится этап планирования. Мы должны предусмотреть риски и решить их до того, как они превратятся в проблему. Если говорить на языке СМК, то мы переносим акцент с корректирующих действий на предупреждающие. Уже по соотношению корректирующих действий и предупреждающих можно судить об уровне развития СМК на предприятии. Если я вижу, что в беседе со мной руководитель говорит: «я определил возможные риски и действую вот так», – я понимаю, что это компания с высоким уровнем развития. Если же мне руководители постоянно рассказывают, как они решают проблемы, я знаю, что у этих компаний – еще большой запас движения вперед. Они еще на этапе корректирующих действий. Они смотрят немножко назад, когда они начнут смотреть вперед – тогда станет понятно, что они достигли следующего уровня. В этом и заключается совершенствование системы – смотреть вперед и видеть, что там, какие угрозы впереди, и устранять эти угрозы до того, как они проявятся.

Олег КАЛЬНИЦКИЙ,
пресс-служба филиала «Приморская генерация»

Справка:

Андрей Горбунов в 1982 году окончил Ленинградский электротехнический институт по специальности «Информационно-измерительная техника». С 1982 года по 1990 год прошел в ЦНИИ «Гранит» путь от молодого специалиста до главного конструктора одного из направлений отраслевой НИР, посвященной разработке контрольно-диагностической аппаратуры.

Менеджментом качества начал заниматься в 2001 году. Прошел обучение в SGS, Интерфейс, Академии «Ланит», RT Group: курсы внутренних аудиторов, курсы по управлению проектами, описанию и реинжинирингу процессов, введение в SW-CMM, курсы по ведению переговоров, повышению личной эффективности и эффективным публичным выступлениям. 2004-2006 гг. – начальник Управления менеджмента качества ОАО «Ростелеком». В настоящее время – независимый эксперт в области СМК.



На фото: Независимый эксперт в области системы менеджмента качества Андрей ГОРБУНОВ с группой внутренних аудиторов филиала «Приморская генерация»