

Игорь Пастернак, Елена Лазыко, «Аксион Консалтинг»

ПОДХОДЫ К СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Если бы рекламодатели тратили на улучшение своей продукции те деньги, которые они тратят на рекламу, их продукция не нуждалась бы в рекламе. (Уилл Роджерс)

На текущий момент в большинстве стран почти невозможно выиграть тендер, получить заказ без того, чтобы доказать, что предприятие не только располагает ресурсами, но и имеет механизм для достижения заявленных целей. Таким доказательством служит сертификат соответствия системы менеджмента стандарту ISO 9001:2000.

Причины внедрения систем менеджмента качества

Интеграция в мировую экономику требует от российских компаний соответствия качества их бизнес-процессов международным стандартам серии ISO 9000. Условия партнерства и международных торгов, кредитных, страховых и инвестиционных организаций диктуют наличие сертификата. Согласно Постановлению Правительства РФ № 113 от 02.02.1998 г., соблюдение требований ISO 9000 является необходимым условием для получения госзаказа. Сертификаты на соответствие системы качества требованиям международных стандартов ISO 9000 получили уже более 1000 российских компаний, и потребность в их получении продолжает стабильно расти.

Независимо от области деятельности, любое предприятие может использовать этот стандарт при разработке своей системы менеджмента как справочник. Для внедрения системы компания должна:

- Сформировать рабочую группу и обучить персонал;
- Разработать политику и цели в области качества;
- Описать и регламентировать свои бизнес-процессы;
- Разработать документацию в соответствии с требованиями стандарта;
- Внедрить статистические инструменты для количественной оценки процессов;
- Выбрать сертификационный орган и пройти аудит системы менеджмента.



Игорь Пастернак

Елена Лазыко

Сложившаяся ситуация с услугами в области предсертификационной подготовки:

В толковых словарях можно встретить три определения термина «Стандарт»:

1) Образец, модель (веса, длины, времени, качества, уровня жизни и т. п.), с которым сопоставляются, сравниваются подобные объекты, процессы.

2) Нормативно-технический документ, устанавливающий комплекс норм, правил в различных областях: единицы величин, термины и их определения, требования к продукции и производственному процессу, безопасности людей и др.

3) В переносном смысле — шаблон, трафарет, не содержащий ничего оригинального.

К сожалению, последнее из определений часто ложится в основу существующего подхода к внедрению систем управления по стандартам ISO, то есть, внедрение ISO не гарантирует, а декларирует улучшение бизнеса.

Доктор Джуран, один из основоположников концепции управления качеством, отметил, что «высококласная компания без проблем получит сертификат на систему качества, однако это не означает, что сертификат может сделать компанию высококлассной». Другими словами, позиции ISO не противоречат деятельности эффективной компании. Успешный бизнес обязательно соответствует восьми принципам качества:

1. Ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей, поэтому должны понимать настоящие и будущие потребности потребителя, выполнять его требования и стремиться превзойти ожидания.

2. Лидерство. Лидеры устанавливают единство цели, направления (развития) и внутренней среды организации. Они создают среду, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

3. Вовлечение работников. Работники на всех уровнях составляют сущность организации, и их полное вовлечение дает возможность использовать их способности в достижение целей организации.

4. Процессный подход. Желаемый результат достигается более эффективно, когда надлежащими ресурсами и видами деятельности руководят как процессами.

5. Системный подход к менеджменту. Определение, понимание и руководство системой взаимосвязанных процессов для данной цели способствует результативности и эффективности организации.

6. Непрерывное улучшение. Неизменной целью организации является непрерывное улучшение.

7. Подход к принятию решений на основе фактов. Эффективные решения основываются на логическом и интуитивном анализе данных и информации.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Способность организации и ее поставщиков создавать ценности повышается на основе взаимовыгодных отношений.

В России услуга по предсертификационной подготовке, в сравнении с традиционными консалтинговыми услугами, меньше по стоимости. Связано это с тем, что, как правило, консультанты, занимающиеся внедрением ISO, не имеют опыта в других видах консалтинга. То есть, сами специалисты, привлекаемые на внедрение стандарта, не являются компетентными экспертами в области управления.

Результатом такого выбора становится поверхностный подход к внедрению системы менеджмента. Консультанты выдают шаблоны документов, которые удовлетворяют требованиям определенных сертификационных органов, и дают рекомендации по адаптации этих документов. Документация системы менеджмента, как правило, не интегрируется в общий корпоративный документооборот. Правила и



Принципы менеджмента качества

процедуры управления документацией относятся только к системе менеджмента качества. Более того, часто документируются неверные или неоптимальные процедуры, являющиеся только формальными атрибутами требований стандарта. Описание блок-схем бизнес-процессов в подобных проектах происходит путем совещания с руководителями подразделений, которые не всегда в курсе происходящих событий на местах и описывают не реальную ситуацию, а ту, которую они хотели бы видеть. По окончании проекта приходят представители сертификационного органа, знакомятся с «потемкинскими деревнями» и выдают сертификат.

Что делать компаниям для внедрения ISO?

Обязательным этапом работы по внедрению системы менеджмента качества будет детальное обследование и перепроектирование бизнес-процессов в соответствии с ожиданиями потребителя. Важно при этом избежать многоступенчатой передачи ответственности, то есть не передавать ответственность за предсертификационную подготовку тем, кто не был вовлечен в обследование бизнеса, а также тем, кто не собирается никогда работать по новым документам. Только в этом случае выстроенная система будет работать на снижение издержек, увеличение продаж и завоевание рынков. Описанный подход идеален, поскольку на сегодняшний момент в большинстве отраслей конъюнктура рынка такова, что при всей своей добровольной форме получение сертификата является самоцелью.

В реальности сейчас многие компании сознательно идут на формальную сертификацию систем менеджмента качества. Но это не означает, что этим компаниям можно навсегда забыть о

внедрении работоспособной системы управления. В текущий момент многие серьезные консалтинговые компании, много лет успешно работающие на рынке операционного консалтинга, развивают направления, связанные с ISO. То есть, привлекая подобные компании на внедрение систем менеджмента качества, предприятия могут быть уверены в серьезной экспертизе привлекаемых специалистов. Это означает, что кроме внедрения процедур ISO, параллельно можно проводить работы по выявлению причин проблем и определению возможностей для улучшения. А уже после сертификации проводить последовательные работы по перепроектированию бизнес-процессов. Таким образом, компании достигают трех целей: во-первых, получают сертификат; во-вторых, закладывают хорошую основу для будущего совершенствования бизнес-процессов; и, в-

третьих, удовлетворяют требованию стандарта ISO 9001:2000, посвященному непрерывным улучшениям.

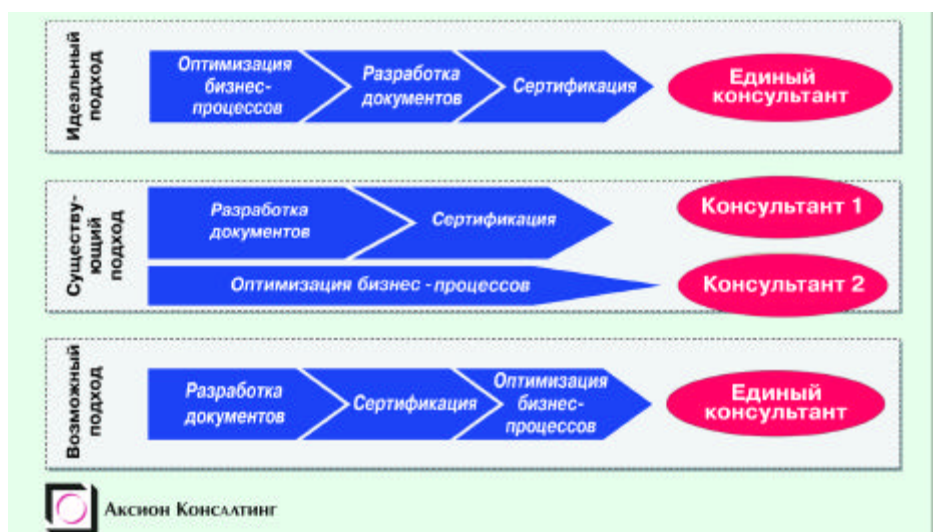
Отдельного внимания заслуживает вопрос внедрения отраслевых стандартов, таких как:

- API/Q1 — для нефтяной промышленности;
- TS 16949 — для автомобильной промышленности;
- HACCP — пищевой промышленности;
- GMP — в фармацевтике.

Отраслевые стандарты являются общим руководством, устанавливающим порядок организации производственного процесса и проведения контроля для предприятий конкретной отрасли, и содержат практические указания по современному правильному ведению производства. Системы управления, построенные в соответствии с требованиями отраслевых стандартов, могут стать составной частью общей системы обеспечения качества. Вопросы последовательности внедрения систем менеджмента качества, отраслевых стандартов, стандартов в области экологии и охраны труда будут обсуждены в дальнейших статьях.

Развитие консультационных слуг по внедрению систем менеджмента «премиум — класса» позволит компаниям сертифицировать свои системы менеджмента с максимальной отдачей — результатом таких работ будет построение оптимизированных бизнес-процессов с рациональным использованием ресурсов, системы управления и, как заключительная фаза — получение сертификата соответствия.

Эта статья впервые была опубликована в № 5 журнала «Нефть и газ Евразия» (май 2004 года) «Oil&GasEurasia» www.oge.ru (095)229-10-55.



Подходы к привлечению консультантов при внедрении ISO