

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Елена Баклашова,
фирма «1С»

Опыт внедрения стандартов серии ИСО и сертификация систем менеджмента качества на соответствие стандартам — основные темы, которые обсуждались на 17-й Международном семинаре «Непрерывное совершенствование деятельности организаций». Были высказаны прямо противоположные точки зрения от обоснования чрезвычайной необходимости и важности стандартов ИСО до радикального требования отмены сертификации, как таковой.

Устойчивое развитие

Постоянные изменения внешней среды предъявляют бизнесу все новые и новые требования. Это — гибкость, инновационность, сплоченность коллектива, повышение эффективности деятельности, высочайшее качество продукции и обеспечение качества жизни всех заинтересованных сторон. Удовлетворение этих требований, несомненно, повышает конкурентоспособность организации. Но при этом и система управления приобретает новые черты: лидерство и командная работа, гармонизация интересов различных сторон, непрерывное совершенствование процессов и устранение потерь.

Все это понятно и даже, по словам **Светланы Щепетовой**, профессора кафедры «Сертификация и аналитический контроль» НИТУ «МИСиС», действительного члена Российской академии проблем качества, «тривиально, ... но почему до сих пор не реально».

Процесс управления должен быть непрерывным, системным и систематическим на основе фактов. Большинство компаний планируют свою деятельность, но мало кто из них ежедневно

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

ориентируется на планы. Практически все рассчитывают отклонения факта от плана, но мало кто принимает корректирующие решения на основе отклонений. Формально все этапы управления реализуются, но их содержание искажено. По мнению С. Щепетовой, налицо — бурная управленческая деятельность, а, по сути, управление, направленное на повышение качества жизни всех заинтересованных сторон, отсутствует. «Самые серьезные ошибки корнями уходят в ментальность, — утверждает С. Щепетова. — То есть, когда система как бездушный каток не считается с человеческой личностью, с отдельным человеком, когда социально-экономические отношения строятся на конфликтности и неравенстве людей, когда в системе практикуется «кнут и пряник», то тогда человек забыт, и необходимо формировать новую ментальность и институциональную среду, гармонизирующую интересы всех заинтересованных сторон».

Елена Хунузиди, зам. директора Учебно-научного управления менеджмента качества и сертификации «Металлсертификат», считает, что основная проблема кроется в отсутствии в организациях системного мышления, понимая под этим термином метод системного анализа, основанный на понимании системных архетипов и предназначенный для более легкого восприятия целостности явлений. А пока аудиторы при проведении сертификационных аудитов, отмечает Е. Хунузиди, фиксируют типичные несоответствия по п. 8.5.2 ГОСТ Р ИСО 9001—2008:

- корректирующие действия заменяются коррекцией;
- для назначения корректирующих действий не определяются причины несоответствий;
- отсутствует контроль соблюдения корректирующих действий;
- не выполняется оценка результативности предпринятых корректирующих действий и т.д.

«Анализ системы с точки зрения системных моделей может позволить организациям найти точку приложения рычага, которая даст возможность изменить структуру системы, а благодаря этому создать самообучающуюся и непрерывно совершенствующуюся организацию», — уверена Е. Хунузиди.

Владимир Шпер, член Международной гильдии профессионалов качества, доцент НИТУ «МИСиС» утверждает, что главная идеология непрерывного совершенствования любых процессов в любых организациях — статистическое мышление. Он определяет статистическое мышление как понимание вариабельности мира, в котором мы живем, и умение принимать решения с учетом этой вариабельности.

Если действуют только системные вариации, которые есть всегда, то система находится в статистически управляемом или стабильном состоянии, — отмечает В. Шпер. — Мы всегда стремимся поддерживать систему именно в этом состоянии. Только тогда она обладает важнейшим свойством — предсказуемостью. Пока система стабильна, мы знаем всё о её будущем с той точностью, какую обеспечивает её вариабельность.

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

Когда процесс стабилен, он может соответствовать всем требованиям клиентов и владельцев. Но он может и не соответствовать требованиям. Тогда именно менеджмент должен его изменить к лучшему.

Когда процесс нестабилен, найти причину нестабильности и устранить её — задача команды процесса. Менеджмент не может помочь, зато может помешать. Когда процесс нестабилен, его обязательно надо улучшать, даже если он временно всех устраивает. В таком случае мы не знаем, что процесс может выкинуть завтра.

Выходит, стабильный процесс надо менять сверху, а нестабильный — снизу.

Устойчивое развитие, как определил его в своем выступлении **Олег Розенталь**, д.т.н., профессор, руководитель комитета по экологии Всероссийской организации качества, — процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов согласуются с нынешними и будущими потребностями. Устойчивое развитие требует достоверной оценки показателей качества природных ресурсов. И в этом деле защитой от недостоверной информации служит метрологическое обеспечение. Его недооценка приводит к пагубным последствиям. Так, гибель 68 человек на шахте «Распадская» произошла из-за недействующих газоаналитических систем, гибель около 100 человек на Саяно-Шушенской ГЭС — из-за плохого мониторинга работы турбин. И таких печальных примеров появляется все больше и больше.

По мнению **Людмилы Конаревой**, к.э.н., с.н.с. Института США и Канады РАН, члена Международной Академии проблем качества, Американского Общества Качества, Гильдии Професионалов Качества, если обобщить причины техногенных катастроф, то станет очевидным, что все они — следствие нарушений требований к качеству результатов процессов, операций, деятельности людей и т.д. А это все — компоненты системы управления и, следовательно, каждая катастрофа — в первую очередь, следствие системного кризиса качества управления. Модернизацию системы управления необходимо сегодня рассматривать с точки зрения идеологии устойчивого развития в свете требований стандарта ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности», ибо только социально ответственная организация может устойчиво развиваться в техногенную эпоху. Поэтому необходимо социальную ответственность и государства, и организации поддерживать на должном уровне и постоянно ее совершенствовать, — настаивает Л. Конарева.

Кризис в стандартизации систем менеджмента качества

Серия международных стандартов ИСО 9000 впервые была опубликована в 1987 году, и этому предшествовала шестилетняя работа над их созданием. Появление стандартов стало объективным следствием существования огромного количества нормативных документов, регламентирующих требования к системе обеспечения качества. Да и сами эти документы первоначально

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

чально возникли как закономерный этап в развитии взаимоотношений между заказчиком и поставщиком продукции.

Поскольку прошло 25 лет, то в деятельности компаний и в экономике в целом произошли существенные изменения. Стало очевидным, что и стандарты должны измениться. Модель будущего стандарта качества ISO 9001, по словам президента Международной Гильдии профессионалов качества, первого заместителя генерального директора, к.э.н., академика Академии проблем качества **Ивана Чайки**, не может не учитывать этих изменений. Сегодня нужно говорить о системе менеджмента качества (СМК) как об одной из подсистем в системе управления предприятия в целом. По сравнению с первоначальной, это другая постановка вопроса, и она повлияет на структуру и содержание нового стандарта серии ISO 9000. Основой будущего стандарта ISO должна стать системность, сказал в своем выступлении И. Чайка, подчеркнув чрезвычайную важность существования подобного международного документа.

По словам профессора **Юрия Адлера**, почётного президента Международной гильдии профессионалов качества, если во времена создания первых стандартов ISO в менеджменте правил процессный подход, а сейчас управление в большинстве компаний строится на системном подходе, то в будущем эффективные компании будут основаны на принципе доверия. Однако практическая реализация системы стандартов ISO 9001 не соответствует этой парадигме в менеджменте, а нацелена исключительно на внешний контроль оценки соответствия.

Доверие, убежден Ю. Адлер, в практическую плоскость одной лишь сертификацией не переносится, что лишает всю систему менеджмента качества какого-либо смысла. Поэтому очевидным шагом для разрешения сложившихся проблем может стать либо коренная модернизация существующего стандарта, либо его перевод в разряд рекомендательных документов. Тогда по-настоящему инновационные компании смогут выбирать собственный путь, избегая рыночных барьеров в образе не всегда эффективных сертификаций

Этот тезис выступающего вызвал горячие споры участников семинара.

Опыт стандартизации и сертификации

Признавая существование фактов получения некоторыми компаниями, по сути, фальсифицированных сертификатов соответствия их систем менеджмента качества требованиям стандартов ИСО 9000, что не делает чести ни самим компаниям, ни сертифицирующим органам, участники семинара отметили их безусловную пользу.

Так, директор Отраслевого Центра обеспечения качества продукции и сертификации ООО «Газпром ВНИИГАЗ» **Денис Тихомиров** рассказал, что в рамках создания системы менеджмента качества была разработана Инструкция, которая устанавливает порядок подготовки заявок

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

и заключения договоров с ОАО «Газпром» на выполнение НИОКР, выполнения работ и сдачи отчетных материалов по выполненным работам. Эта инструкция разработана в целях совершенствования процесса выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКР), повышения его результативности и определяет основные положения по организации выполнения договоров НИОКР с АО «Газпром».

По словам Д. Тихомирова, за достижение значительных результатов в области качества ООО «Газпром ВНИИГАЗ» награжден дипломом Совета по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества по итогам конкурса 2010 года.

«Безусловную полезность системы менеджмента качества» отметил и **Марк Цирик**, заместитель генерального директора ООО «СМУ-4 Метростроя». По его словам, несмотря на то, что точно определить экономическую целесообразность системы менеджмента качества невозможно, совершенно очевидно то, что работа сотрудников стала более четкая, более осознанная и более эффективная, чем до того. Вовлеченность сотрудников в процессы, в свою очередь, характерна тем, что через какое-то время уже сама система начинает определять последующие шаги и их необходимость. Остается просто следовать им.

По данным Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, в мире стало на 6% больше сертификатов на соответствие стандартам ИСО на системы менеджмент. На конец декабря 2010 года было выдано, по меньшей мере, 1 109 905 сертификатов ISO 9001 в 178 странах. За 2010 год произошел прирост на 45 120 (+4 %) по сравнению с 2009 годом, и суммарное количество впервые превысило 1 миллион.

Первое место по общему количеству сертификатов ISO 9001 сохраняет Китай, на 2-м месте находится Италия, а Российская Федерация — на 3-м.

Динамика развития сертификации в рамках сообщества партнерской сети фирмы «1С» также подтверждает ее рост. В среднем число сертифицированных по ISO 9001 компаний-франчайзи растет на 20% в год, что опережает мировые показатели.

Фирма «1С» провела большую методическую работу по поддержке внедрения СМК и сертификации компаний-франчайзи. Была разработана «1С:Типовая система качества франчайзи» (ТСКФ), включающая интерпретацию требований стандарта ISO 9001:2008 по отношению к деятельности партнерских компаний. ТСКФ оказала большую помощь партнерам и задала определённый стандартный уровень реализации СМК, начиная с которого компания должна приступать к непрерывному совершенствованию своей деятельности. По отзывам партнеров, они получают от сертификации внедренной СМК следующие преимущества:

1. Признание в бизнес-сообществе. Сертификат — это объективное свидетельство соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001, выданное независимым

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

и компетентным органом по сертификации. Поэтому имидж компании, получившей сертификат качества, возрастает.

2. **Доверие клиентов.** Сертификат способствует росту уверенности потребителей и других заинтересованных сторон в том, что фирма-франчайзи в соответствии с взятыми на себя обязательствами:
 - выполняет требования контракта, а в случае проблем — оперативно их устраняет;
 - способствует удовлетворению потребителей качеством услуг по автоматизации;
 - повышает постоянно качество своей работы;
 - расширяет свои возможности, осваивает новые рынки и направления деятельности, предлагает клиентам больше сервисов и продуктов;
 - повышает свой имидж в глазах клиентов и общества.
3. **Повышение капитализации** фирмы за счет нематериальных активов, связанных с улучшением качества управления (по данным исследований, на 5—10%).
4. **Возможность получения крупных заказов.**
5. **Укрепление партнерства** — сертификат является гарантией того, что фирма заботится об интересах всех участников сделки, управляема и может продемонстрировать регламенты своей работы.
6. **Гордость сотрудников** — работа в сертифицированной фирме считается престижной. Вот, некоторые отзывы компаний-франчайзи о том, что дала им сертификация внедренной СМК.
 - **Компания «Искра-Про», Уфа** — Сертификация по ISO 9001 дала подтверждение стабильности и качества нашей продукции и услуг, а это — весомые конкурентные преимущества нашего бизнеса.
 - **«СофтЭксперт», Тула** — Сертификация позволила выявить возможности для улучшения, создала основу для дальнейшего развития СМК.
 - **Внедренческий центр «Раздолье», Ульяновск** — сертификация позволила повысить «прозрачность» компании в части ее организационной структуры, бизнес-процессов и функций, а также — качество работ. Все это положительно сказалось на управляемости компании, в связи со строгим распределением ответственности за выполнение процедур. Повысилось развитие компании за счет повышения компетентности персонала, его вовлечение в процесс СМК, выросла лояльность клиентов. Наличие сертификата подняло авторитет компании на рынке и ее конкурентоспособность.
 - **Компания «Портал-Юг», Краснодар** — В рамках разработки СМК проведен анализ внутренних документов и устранение «брешей» в имеющихся процедурах, определены и проанализированы проблемные места. Была внесена абсолютная ясность в зоны ответственности сотрудников, улучшилась трудовая дисциплина, и появилась возможность дополнительного контроля выполнения всех работ. Компания получила гарантию того, что ее деятельность, зафиксированная документально, будет воспроизводима и невосприимчива к человеческому фактору, а применяемый процессный

АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

подход позволяет определить цели и критерии не только в области качества, но и в целом по компании, понять результативность предпринимаемых бизнес-шагов и оценить эффективность используемых средств. Периодические аудиты дают возможности улучшений, подталкивают к развитию и помогают осознать, в правильном ли направлении движется компания.

Однако, как показывает опыт, компания, зачастую не обладая достаточными знаниями о конъюнктуре рынка сертификационных услуг, делает свой выбор, основываясь только на их низкой стоимости. Существует множество предложений получения формального сертификата («сертификация под ключ за 3 дня»). Именно такие предложения априори определяют неуспех всей последующей деятельности, поскольку формальный подход к созданию и сертификации СМК можно рассматривать как мину замедленного действия: научившись формализму при сертификации системы, персонал организации будет применять подобный подход и к другой деятельности.

Многолетняя история, широкое мировое признание, авторитет сертификационного общества, наличие у него разных аккредитаций и, конечно, высокая компетентность аудиторов в нужной предпрятию отрасли определяют основную пользу сертификации для компании. Помимо узнаваемости самого выданного сертификата, появляются внутренние преимущества — за счет поиска путей совершенствования аудит становится не просто процессом, подтверждающим соответствие, а приносит пользу самой компании.

Международный семинар «Непрерывное совершенствование деятельности организаций» еще раз подчеркнул важность и необходимость актуальных экономической ситуации стандартов серии ИСО и призвал каждую организацию к ответственности при сертификации своих систем менеджмента качества.