

СТАНДАРТЫ ИСО 9000.
ЗАКОНОМЕРНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ – МЕНЕДЖМЕНТ
ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛОМ

В.Г.Версан
д.э.н., профессор

1. Состояние проблемы

Стандартам ИСО серии 9000 - 20 лет, определенный юбилей и, как говорится, самое время подвести некоторые итоги. В своих публикациях я неоднократно поднимал вопросы результативности систем менеджмента качества на базе этих стандартов [1,2,3,4,5, 6, 7]. Сейчас мне хотелось бы сделать некоторое обобщение выводов по этой проблеме. Тем более, как мне представляется, необходимость в этом сегодня крайне актуальна в связи с разработкой версии 2008 года.

За прошедший период были разработаны три версии этих стандартов: 1987, 1994 и 2000 года. В настоящее время завершается разработка версии 2008 г. Каждая из версий по определению обобщала накопленный опыт в области менеджмента качества и была направлена на удовлетворение требований основных потребителей этих стандартов – предприятий.

В работу по внедрению стандартов ИСО серии 9000 вовлечены миллионы предприятий практически из всех стран мира. Десятки миллионов сотрудников предприятий осваивают эти стандарты и ведут организационно-методическую работу по их внедрению. При этом затрачиваются значительные финансовые и материальные ресурсы. Субъектами в этой сфере являются тысячи органов по сертификации и консультационных организаций, для специалистов которых эта деятельность стала профессией. Здесь сложился крупный бизнес, исчисляемый сотнями миллионов долларов. По существу речь идет о реализации проекта мирового масштаба, идеологом и координатором которого является ИСО и конкретно технический комитет этой организации - ТК 176.

2. Результаты. Выводы

После вышеизложенного возникает естественный вопрос – каковы результаты всей этой грандиозной деятельности? Отвечая на него, прежде всего надо назвать значительно возросший за это время интерес к проблеме менеджмента качества и менеджмента предприятия в целом. Разработаны и прошли практическую апробацию большое количество эффективных методов менеджмента, возрос научный потенциал ученых и специалистов, занятых в этой области.

Эти факты очевидны. Однако не является секретом и то, что в этой сфере есть значительное число органов по сертификации и консультационных организаций, некомпетентных и паразитирующих на этой деятельности. Пользуясь неосведомленностью предприятий, они вводят их в заблуждение относительно целей системы, применения методов менеджмента и часто выдают сертификаты формально внедренным системам.

Теперь необходимо ответить на главный вопрос, - что собственно, это дало предприятиям? В каждой стране, в том числе, и в России можно назвать сотни предприятий, имеющих сертификат на соответствие стандарту ИСО 9001. На многих из них возросла культура менеджмента, они пользуются заслуженным авторитетом у потребителей и успешно решают свои социально-экономические проблемы.

Но есть и другая сторона медали. Предоставим слово ТК 176 и обратимся к оценкам, которые были сделаны на основе анализа результатов применения стандартов ИСО 9000 версии 2000 г. Они следующие:

1) стандарт 9004 слабо востребован промышленностью. Это означает, что рекомендации ТК 176 по построению систем менеджмента качества большинству предприятий не нужны.

2) первые руководители предприятий не занимают активной позиции по введению в действие стандартов ИСО серии 9000.

3) стандарт 9001 внедрили и получили сертификат на систему менеджмента около миллиона предприятий. При этом ряд зарубежных исследований отмечает, что около 50% из них, а по некоторым оценкам до 80%, не получили

ожидаемых результатов с точки зрения улучшения качества выпускаемой продукции.

Обобщая первые два вывода можно сказать, что стандарты ИСО серии 9000 после двадцати лет их продвижения на рынке услуг для предприятий, большинством из них не востребованы. Согласитесь, что если система менеджмента качества, предлагающая, как уже говорилось, предприятиям эффективные методы менеджмента, ими не востребована, значит или в ее идеологии или в организации введения их в действие заложен порок.

Если бы этот вывод ТК 176 был сделан относительно российских предприятий, то нашлись бы те, кто списал бы все это или на нерадивость наших руководителей, или на отсутствие у них значительного опыта работы в рыночных условиях. Однако вывод этот был сделан на основе обобщения мирового опыта, включая предприятия стран с устойчивой рыночной экономикой.

Что касается третьего вывода о ситуации с внедрением стандарта 9001, то ее следствием стало, во-первых, снижение у потребителей авторитета сертификата на систему менеджмента качества, отвечающую требованиям этого стандарта. Здесь необходимо отметить, что причина этого, конечно, кроется не только в недостатках самого стандарта 9001. Об этом достаточно подробно говорилось в вышеприведенных публикациях автора. В работе по его внедрению много формализма. Свою отрицательную лепту в сложившейся ситуации внесла и действующая сегодня система сертификации на соответствие этому стандарту.

Во-вторых, это вызвало к жизни разработку в ряде отраслей специальных стандартов на системы менеджмента качества. В частности, в автомобильной, был разработан стандарт ИСО/ТК 16949. Одно из основных отличий этих стандартов от стандарта 9001 состоит в установлении более конкретных требований к организации работ по качеству, что соответственно сделало их более аудиопригодными. Здесь надо сказать, что их внедрение сопровождалось созданием специальной системы сертификации с высокими требованиями к аудиторам, с

жестким допуском в нее органов по сертификации систем менеджмента качества.

Все вышеизложенное являлось тем фоном, на базе которого вырабатывались проекты стандартов ИСО 9000 версии 2008 г. Суть их состоит в следующем:

- стандарт 9004 будет являться рекомендациями по построению систем менеджмента предприятием в целом. В определенной степени это решение логично и вытекает из решений ТК 176 относительно предыдущих версий стандартов. По существу каждая из новых версий, наряду с наращиванием состава методов менеджмента, ставила задачу расширения сферы действия системы. Так, например, версия 2000 года в отличие от версии 1994 г. в состав системы уже включала в качестве объекта все виды ресурсов предприятия;

- стандарт 9001 принято решение не пересматривать до 2012 г. И это несмотря на то, что при этом будет нарушен один из провозглашенных принципов построения стандартов ИСО 9000 – согласованность стандартов 9001 и 9004.

В целом данные решения это наглядный пример половинчатости принимаемых ТК 176 решений. С одной стороны есть понимание необходимости выходить на менеджмент предприятия в целом, а с другой профиль ТК 176 – это менеджмент качества. Надо отметить и то, что сегодня существуют объективные трудности разработки согласованной пары стандартов 9001 и 9004, ориентированной на менеджмент предприятия в целом. Действительно, задача это сложная, как в научном, так и в организационном отношении.

Не буду делать пока выводов о причинах сложившейся ситуации с внедрением стандартов ИСО 9000. Выдвину на этом этапе лишь только гипотезу, а потом попытаюсь ее обосновать.

Суть ее состоит в том, что менеджмент качества должен осуществляться в едином процессе менеджмента всех сложившихся производственно-хозяйственных функций предприятия, отличаясь в то же время своими специфическими целями, задачами и методами. Разработанная же на основе ИСО

9000 система во многих случаях не являлась органической составной частью системы менеджмента предприятия. Действительно по информации специалистов, имеющих опыт их внедрения, часто попытки встроить ее органически в систему менеджмента предприятия результата не давали – она по факту оставалась инородным телом. Проблема оказалась слишком трудной для большинства предприятий.

В этой связи интересно обратиться к результатам исследования проблемы внедрения стандартов ИСО серии 9000, выполненным японским комитетом по стандартизации систем менеджмента качества. Применительно к крупным компаниям-лидерам Европы и Америки, имеющим большой научный потенциал в области менеджмента, они сводятся к следующему:

- компании стремятся к деловому совершенству, создавая уникальные системы и методы менеджмента;
- компании интегрируют ИСО 9001 в свою систему;
- создаются системы менеджмента, охватывающие все аспекты (не только качество).

Эти результаты убедительно говорят, что основная тенденция развития систем менеджмента на этих предприятиях направлена главным образом на создание единой системы менеджмента предприятия с охватом всех аспектов деятельности. Другими словами она направлена на преодоление высказанного выше недостатка создаваемых систем менеджмента качества. Эта же тенденция достаточно отчетливо наблюдается и в отечественной практике.

3. Выскажу свое понимание основных причин сложившейся ситуации.
Они сводятся к следующему:

1) Система менеджмента качества, соответствующая требованиям стандартов ИСО 9000, строится на базе процессного подхода и ее можно рассматривать как программно-целевую часть системы менеджмента предприятия. Однако, отсутствие в семействе стандартов ИСО 9000 методически проработанных рекомендаций по ее интеграции в действующую систему управления предприятием создает при внедрении значительные трудности в организации функ-

ционирования предприятия как единого целого, включая определение функциональных обязанностей и должностных инструкций специалистов и управленческого персонала. Большинство предприятий их самостоятельно преодолеть не могут.

2) В условиях, когда отсутствует согласованное функционирование системы менеджмента качества с действующей системой предприятия, добиться ее эффективного действия не представляется возможным: нельзя обеспечить подготовку и принятие решений с учетом всех аспектов и критериев деятельности предприятия.

По этой же причине, например, не удастся реализовать на практике в полном объеме и процессный подход к организации производства и менеджмента. Действительно, нельзя проектировать процесс, например, анализа со стороны руководства и выработки на этой основе рекомендаций по качеству без учета задач, стоящих перед предприятием в части объемов и сроков поставки продукции, решения экологических проблем, охраны труда и т.д.

Аналогичные выводы можно сделать и в отношении организации материального производства. Проектирование любого процесса производства требует учета не только качества, но и других вышеназванных критериев. Технологический процесс един. Спроектированный только лишь в отношении одного критерия качества он не может быть жизнеспособным.

Все это негативно сказывается на деятельности всех уровней управления предприятием. Но, прежде всего, на работе высших руководителей, основной задачей которых является организация деятельности предприятия как единого целого. И именно это, на мой взгляд, является основной причиной их недостаточно активного участия во внедрении и обеспечении функционирования системы менеджмента качества.

3) Большое влияние на создание данной ситуации сыграли и субъективные факторы. При очевидной тенденции расширения сферы действия стандартов ИСО 9000 на всю деятельность предприятия верх брали при принятии решений корпоративные интересы членов ТК 176, как комитета, специализирую-

щегося на стандартизации менеджмента качества. В этом проявилась двойственность принимаемых решений по новым версиям стандартов.

Обобщая вышеизложенное, можно предложить два основных направления дальнейшей организации работ в этой области.

Первое заключается в научно-методической и организационной проработке вопросов интеграции систем менеджмента качества в систему менеджмента предприятия в целом и разработке на этой основе рекомендаций для предприятий. При этом необходимо воспользоваться накопленным, прежде всего на оборонных предприятиях, опытом проектирования матричных структур управления предприятием.

Вертикаль управления матричной структуры формируется на базе классической теории управления путем реализации основных категорий управления: цель; объект; субъект, его функции и организационная структура; средства и методы управления. В нее органически встраивается горизонтальная программно-целевая часть организации работ. Как уже говорилось, применительно к стандартам ИСО 9000 – процессная часть. В итоге на основе сочетания функционального и программно-целевого подхода создается эффективно действующая система менеджмента предприятия.

Отличительной чертой матричной структуры управления является система двойного подчинения персонала, базирующаяся на сочетании двух принципов управления: программно-целевого и линейно-функционального. При их построении основной упор должен делаться на проработку механизмов взаимодействия линейно-функциональных и специально создаваемых целевых подразделений как внутри предприятия, так и с внешней средой.

В связи с этим необходимо специально отметить, что, как показывает отечественная и зарубежная практика, успешное действие матричной структуры управления возможно только при условии ее опоры на информационную базу, предусматривающую интегрированную переработку информации, связанную с программно-целевой ее частью (в нашем случае – менеджмент качества), и организацию информационного взаимодействия между всеми подразделе-

ниями предприятия. Безусловно и эти вопросы должны найти отражение в вышеупомянутых рекомендациях.

Учитывая накопленный специалистами ВНИИС опыт в области менеджмента качества и менеджмента предприятия в целом, а также опыт проектирования систем информационной поддержки этих направлений деятельности предприятия, институт готов принять активное участие в этой работе.

Второе направление состоит в стандартизации системы менеджмента предприятия в целом с акцентом на качество. При этом должен быть использован опыт применения методов менеджмента качества и критериев оценки деятельности предприятий в области качества, в том числе, накопленный в рамках Премии правительства в области качества и региональных премий по качеству. Здесь же необходимо применить опыт разработки и внедрения стандартов на системы менеджмента качества, разработанных в ряде отраслей, а также внедрения стандартов ИСО 14001-2007 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению» и OHSAS 18001:1999 «Системы менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Требования».

В целом потребуется обобщить, как уже говорилось, отечественный и зарубежный опыт создания матричных структур управления предприятием, проанализировать действующую практику проектирования предприятий, а также ГОСТ на управление промышленным предприятием и производственным объединением, разработанный в восьмидесятых годах научными организациями Госстандарта СССР и других министерств, ведомств. Здесь уместно будет сказать, что ВНИИС был его головным разработчиком.

4. Предложения

4.1. Организовать проведение научно-исследовательских работ и разработать рекомендации по интеграции системы менеджмента качества в действующую систему управления предприятием. Говоря о сегодняшней практике внедрения стандартов ИСО 9000, обратить внимание специалистов предприятий и

консультационных организаций на необходимость при создании, внедрении и совершенствовании системы менеджмента качества согласования процессов принятия решений по всем критериям деятельности предприятия.

4.2. Организовать в России разработку стандартов на систему менеджмента предприятия в целом с акцентом на качество.

4.3. Обратиться в ИСО с предложением создать технический комитет по стандартизации систем менеджмента предприятия в целом. Учитывая высокий научный потенциал в области управления, накопленный в СССР и России, отечественные специалисты могли бы внести значительный вклад в его работу.

Список литературы:

1. В.Г. Версан. Внедрение стандартов ИСО серии 9000. Новый этап. Ж. «Стандарты и качество». - № 9, 1990 г.

2. В.Г. Версан. Управление качеством на новом витке. Ж. «Стандарты и качество». № 7, 2000 г.

3. В.Г. Версан. Сильные и слабые стороны стандартов ИСО серии 9000 новой версии: стратегия введения в действие. Ж. «Стандарты и качество», № 12, 2001 г.

4. И.З. Аронов, В.Г.Версан. О моделях систем управления: нужна ли альтернатива моделям МС ИСО серии 9000? Какова стратегия действий в этой области? Ж. «Стандарты и качество» № 2, 2003 г.

5. В.Г. Версан. Высшее руководство предприятий и стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 года: суть конфликта и его последствия. Ж. «Сертификация» № 1, 2005 г.

6. В.Г. Версан. Высшее руководство предприятий и результативность систем менеджмента качества». Ж. «Стандарты и качество», № 11, 2005 г.

7. В.Г. Версан. Стандарт ИСО 9001: Его роль в стандартах ИСО 9000 версии 2008 года. Ж. «Стандарты и качество», № 7, 2006 г.