

# Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода

В.Г.Версан  
д.э.н., профессор  
Генеральный директор ОАО «ВНИИС»

За годы внедрения стандартов ИСО серии 9000 разработаны и прошли практическую апробацию большое количество эффективных методов менеджмента, возрос научный потенциал ученых и специалистов, занятых в этой области. В каждой стране, в том числе, и в России можно назвать сотни предприятий, имеющих сертификат на соответствие стандарту ИСО 9001. На ряде из них возросла культура менеджмента, они пользуются заслуженным авторитетом у потребителей и успешно решают свои социально-экономические проблемы. Вместе с тем, если оценивать результативность внедряемых на их базе систем менеджмента качества, то в целом складывающаяся ситуация не может быть признана удовлетворительной.

Обратимся к тем оценкам, которые были сделаны специалистами ТК 176 на основе анализа результатов применения этих стандартов в версии 2000 г.:

- 1) стандарт 9004 слабо востребован предприятиями;
- 2) первые руководители не занимают активной позиции по введению в действие стандартов ИСО серии 9000;
- 3) стандарт 9001 внедрили и получили сертификат на систему менеджмента качества около миллиона предприятий. При этом отмечается, что около 50-60% из них не получили ожидаемых результатов с точки зрения достижения целей в области качества продукции, т.е. по существу внедрили систему формально. По оценкам ряда отечественных и зарубежных специалистов эта цифра доходит до 80%.

Сделаем два основных вывода.

Первый состоит в том, что если стандарты большинству предприятий по существу не нужны, а главное не нужны их первым руководителям, значит в них и создаваемых на их основе систем менеджмента качества заложен какой-то принципиальный недостаток. Ведь трудно себе представить, что руководители и специалисты этих предприятий не понимают значимости совершенствования менеджмента для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Второй вывод состоит в том, что необходимо принимать кардинальные меры по исправлению данной ситуации. Что такое в экономическом смысле 600000 не работающих систем менеджмента качества? Наши расчеты показывают, что в зависимости от масштаба предприятия годовые их затраты на разработку, внедрение, сертификацию, инспекционный контроль и функционирование систем менеджмента качества составляют от 6000 до 30000 долларов. Ориентируясь на среднее их значение подсчитаем затраты 600000 предприятий на эту деятельность. Они составят 10,8 млрд долларов. Версия стандартов ИСО 9000 2000 года внедрялась восемь лет. Получим 86,4 млрд долларов.

Такой финансовый «пузырь», не обеспеченный реальными ценностями был выброшен в мировую экономику. Солидный довесок к глобальному финансовому кризису. Что касается достоверности этих цифр, то думаю, они занижены. Здесь цены наши, российские, а мировые значительно выше.

Все это еще раз говорит о том, что сегодня, центральной задачей ученых и специалистов в этой области, членов ТК 176 является выявление и устранение тех проблем, которые приводят к таким результатам. Изложу свое понимание данной ситуации.

Что же мешает предприятиям? Что является причиной, мешающей им эффективно применять эти стандарты? Если обобщить наиболее часто

высказываемые мнения о причинах создания формально действующих систем, то они сводятся к следующему:

- при внедрении системы менеджмента качества часто не предусматриваются постоянные мероприятия по обеспечению ее устойчивого функционирования, а сам факт внедрения рассматривается как единовременная акция. Если предприятие ставит задачу только получение сертификата на систему, то тогда такой подход вполне объясним, его ведь можно даже купить и ничего вообще делать не надо. В связи с обсуждаемой проблемой необходимо ответить на вопрос – в чем причина такого понимания роли и возможностей системы, почему вообще такой подход возможен, если предприятие, его высшее руководство действительно хотят получить результаты от системы.
- внедрение систем менеджмента качества не сопровождается вовлечением в эту работу большинства линейных руководителей и функциональных подразделений предприятия и, соответственно, она не находит отражения в их должностных инструкциях и положениях;
- процессы принятия решений в рамках системы менеджмента качества, и прежде всего высшим руководством, не согласованы с процессами принятия решений по всем другим аспектам и критериям деятельности предприятия.

Качество – важнейший критерий, но принятие решений, затрагивающих деятельность предприятия в целом: совершенствование технологических процессов, замена оборудования, модернизация продукции, реорганизация производства и т.д., требует учета объемов и сроков поставки продукции, решения экологических проблем, охраны труда и др.

В целом вышеизложенное объективно отражает фактические условия функционирования систем менеджмента качества на тех предприятиях, где нет результатов от их внедрения. Однако,

представляется, что эти оценки являются не причинами, а следствием какой-то первопричины формального подхода к созданию систем менеджмента качества. Собственно, попытка разобраться в этом и является целью данной статьи.

Безусловно, сразу можно сказать, что в их числе есть причины, зависящие от компетентности руководства предприятия и управленческого персонала, практического освоения ими современных методов менеджмента. Да это так, но если исходить из того, что руководители предприятий – люди ответственные, имеющие знания, здравый смысл и опыт, то уровень компетентности может сказаться в основном на темпах освоения стандартов, а не на организации работы в соответствии с названными выше характеристиками формального подхода. Если это не так, то тогда надо признать, что до 80% руководителей предприятий, в том числе и зарубежных, формалисты и не заинтересованы в успешной работе предприятий. С этим трудно согласиться.

В чем же коренная причина того, что сегодня отмечается такое количество формально действующих систем менеджмента качества. Почему на одних предприятиях она работает результативно, а на других, которых большинство, нет?

На определенные выводы наталкивают результаты исследований Японского Комитета по стандартизации систем менеджмента качества 10 лидеров в Америке и Европе. Сводятся они к следующему:

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

О чем говорит вышеизложенное? Парадоксально, но успехи к предприятиям приходят вопреки строгому соблюдению требований

стандарта, вопреки его восприятию как стандарта на систему менеджмента качества в определенной степени автономную.

В основу стратегии этих компаний положен один из фундаментальных принципов менеджмента предприятия, суть которого состоит в следующем: менеджмент качества, экологии или любой другой деятельности на предприятии должен осуществляться в едином процессе менеджмента всех сложившихся производственно-хозяйственных функций предприятия, отличаясь в то же время своими специфическими целями и задачами.

В стандарте ИСО 9001 требование интеграции сформулировано следующим образом: «Стандарт ИСО 9001 позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями». Из этого видно, что в стандарте положение о необходимости интеграции системы менеджмента качества в систему менеджмента предприятия в целом не сформулировано. Более того, оно не обеспечено и установленными в нем требованиями: отсутствуют положения, касающиеся ответственности и полномочий подразделений предприятия по участию в выполнении процессов менеджмента качества.

Система менеджмента предприятия традиционно строится на основе линейно-функциональной модели, предполагающей выделение и группировку различных видов управленческого труда с последующим формированием специализированных подразделений.

Система менеджмента качества строится на основе процессного подхода, когда к реализуемому в рамках системы какому-либо процессу устанавливаются требования по его выполнению для достижения поставленной цели. Стандарт ничего не говорит об организационных вопросах их выполнения, игнорируя, по существу, функциональные подразделения предприятия.

Таким образом структура системы менеджмента предприятия и системы менеджмента качества строятся на различных принципах. Это приводит к тому, что большинство предприятий, как показывает практика, не справляются самостоятельно с проблемой их интеграции.

В условиях, когда системы менеджмента качества не являются органической, составной частью действующей системой менеджмента предприятия, когда ее требования и процедуры не зафиксированы в должностных инструкциях и положениях о подразделениях, добиться результативного и устойчивого ее функционирования не представляется возможным.

По этой же причине не удастся реализовать на практике в полном объеме и процессный подход к менеджменту и организации производства. 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. Представляется, что именно это является причиной того, что они не занимают активной позиции во внедрении и обеспечении функционирования системы менеджмента качества.

По моему мнению, вышеизложенное является коренной причиной, толкающей руководителей, управленческий персонал на формализм в этой работе, и, как следствие этого, приводит к низкой результативности создаваемых систем менеджмента качества.

Опыт внедрения систем менеджмента качества убедительно подтверждает опасность их автономного функционирования. Внедрение комплексных систем управления качеством (КС УКП), а затем и систем менеджмента качества на базе стандартов ИСО серии 9000 практически сразу же стало сопровождаться проблемами их изолированного функционирования и, соответственно, формализма внедрения. Причина и тогда и сейчас, как уже говорилось, одна – это недооценка значимости их интеграции в действующую систему менеджмента предприятия. Здесь уместно будет отметить, что при внедрении Саратовской системы бездефектного изготовления продукции (БИП) и Львовской системы бездефектного труда (СБТ), не претендующих по своей природе на автономное функционирование, таких проблем не возникало.

Решению этой проблемы все прошедшие годы достаточного внимания не уделялось. Не произошло существенных сдвигов в ее решении и в последней версии стандартов ИСО 9000. Что же предлагает нам ТК 176 в их версии 2008 года? Принятые в настоящее время решения сводятся к следующему: содержание стандарта ИСО 9001 по существу не меняется, а стандарт ИСО 9004 трансформируется в направлении менеджмента предприятия в целом.

Что делать в таком случае предприятиям? ТК 176 по этому вопросу своей позиции не высказывает. Поэтому, логично предположить, что им надо на базе стандарта 9004 совершенствовать действующую или проектировать новую систему менеджмента предприятия, а сертификация будет проводиться по стандарту 9001. Однако, стандарт ИСО 9004 «Менеджмент для достижения успеха. Подход на основе менеджмента качества» не предлагает решений ни по модели системы менеджмента

предприятия, ни по ее организационной структуре и, как следствие этого, ничего не говорит о месте в ней системы менеджмента качества, т.е. о том, как соотносятся стандарты ИСО 9004 и ИСО 9001. Задача интеграции системы менеджмента качества в систему менеджмента предприятия при этом только осложняется. Таким образом введение в действие стандартов ИСО 9000 в версии 2008 г., по моему мнению, ни только не решит вышеназванных проблем, но и усугубит их, создаст дополнительные трудности для предприятий.

Подводя итог этим рассуждениям, можно сказать, что принятое ТК 176 решение по стандарту 9004 в части его распространения на менеджмент предприятий, в целом носит объективный характер и его можно было бы только приветствовать. Однако, в силу ряда причин, в том числе, и субъективного характера, вызванного существующей сегодня в ИСО структурой ТК по стандартизации систем менеджмента (отдельные ТК по качеству, экологии и охране труда и отсутствие ТК по менеджменту предприятия в целом) это решение не доведено до логического завершения и эффекта, как уже говорилось, не даст. Именно поэтому сложившуюся ситуацию я рассматриваю как некоторый тупик, как кризис в этой области, преодолеть который на уровне ТК 176 нельзя. Необходимы решения на уровне руководства ИСО.

Как обеспечить гармоничное сочетание линейно-функционального и процессного управления, их взаимную интеграцию? Современная практика показывает, что реальным механизмом решения этой задачи является применение матричной структуры управления предприятия. Рассмотрим, как формируется механизм управления в матричной структуре.

Для обеспечения единства руководства предприятием и его подразделениями, согласованности действий руководителей и специалистов реализуется линейный подход к управлению, сущность которого состоит в назначении для каждого подразделения руководителя, подчиненного вышестоящему руководителю.

Для обеспечения рационального разделения и кооперации труда в сфере управления предприятием реализуется функциональный подход, сущность которого состоит в выделении совокупности функций управления как обособившихся видов управленческого труда.

Их типовой состав включает: перспективное и текущее технико-экономическое планирование; финансовая деятельность; разработка и постановка продукции на производство; стандартизация; материально-техническое обеспечение; организация производства; метрологическое обеспечение; технический контроль и испытания; сбыт продукции; учет и отчетность; управление организацией труда и заработной платы; работа с кадрами; экономический и финансовый анализ.

Для их осуществления формируются функциональные подразделения (в области проектирования, планирования, финансовой деятельности, стандартизации, снабжения и т.д.).

Здесь уместно будет отметить, что в научной литературе специалисты в области менеджмента подвергают серьезной критике функциональный подход к формированию организационных структур. В определенной степени это справедливо. Действительно, его применение связывают с рядом существенных недостатков таких, например, как: сложность взаимодействия руководителей и специалистов различных подразделений в процессе подготовки и принятия решения, необходимость преодоления межфункциональных барьеров и проблемы организации информационных потоков.

Вместе с тем, надо отдавать себе отчет и в том, что обособление различных видов управленческого труда это процесс объективный – он был и будет, важно только творчески его применять, искать пути устранения вышеназванных недостатков.

В этом смысле большие перспективы открывает матричная структура. Она предусматривает, что для повышения целенаправленности управления предприятием, ориентации его на конкретные конечные

результаты реализуется программно-целевой подход, предусматривающий специальную организацию деятельности линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений в интересах достижения поставленных целей. Это может быть как временная программа, так и постоянно действующий механизм – целевая подсистема. Определяется ее руководитель.

Таким образом, матричная структура представляет собой тип структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны – руководителю функционального подразделения, который предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю целевой подсистемы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процессов менеджмента в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

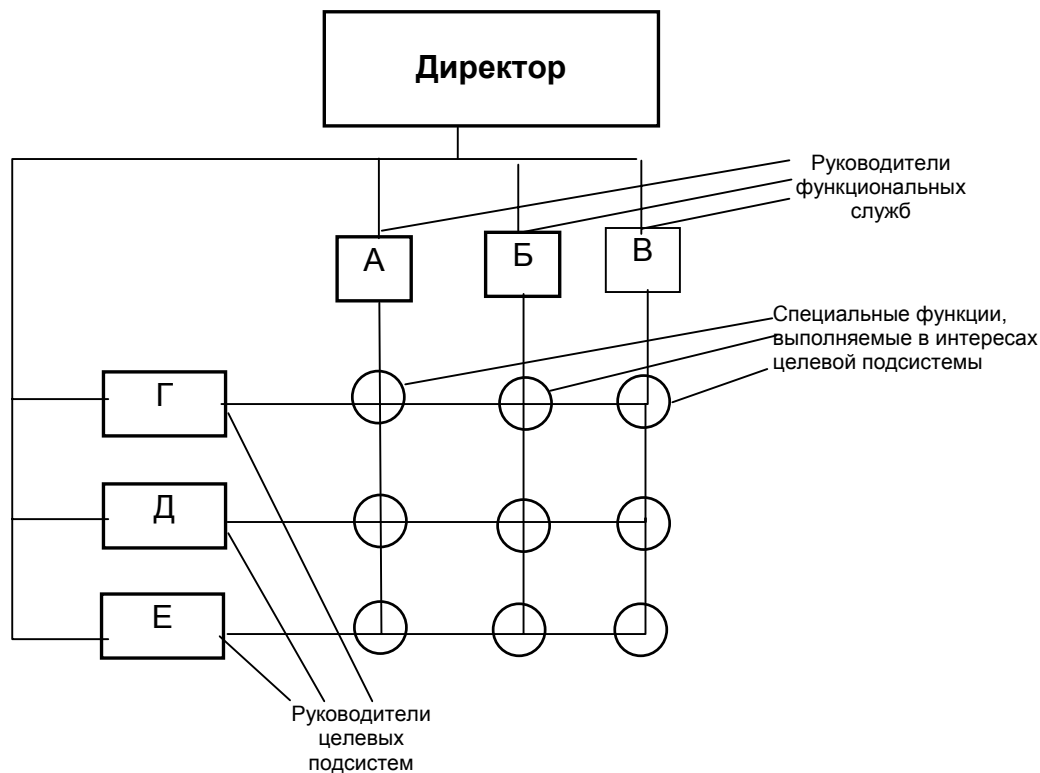



Рис. 1 Принципиальная схема матричной структуры.

На рис. 1 укрупненно представлена принципиальная схема матричной структуры.

Процессный подход к менеджменту по своей природе ориентирован на достижение конечных целей. Именно поэтому в качестве целевых подсистем в матричной структуре могут выступать системы: менеджмента качества (ИСО 9001), менеджмента экологии (ИСО 14001), менеджмента охраны труда (OHSAS 18001).

Руководитель целевой подсистемы взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и со специалистами функциональных подразделений, которые подчиняются ему по ограниченному кругу вопросов. Взаимодействует он также с линейными руководителями и руководителями функциональных подразделений.

Ключевым элементом матричной структуры являются специальные функции целевой подсистемы (на схеме они обозначены – ) , представляющие собой регулярно повторяющиеся действия линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений для достижения целей подсистемы. Образуются они путем «привязки» функции управления (вертикаль на схеме) к объекту и целям подсистемы (горизонталь на схеме). Например, если речь идет о функции планирования деятельности предприятия, то специальная функция применительно к менеджменту качества (программной части структуры) может быть формулирована как «планирование достижения целей в области качества» и т.д.

В общем случае при определении специальных функций целевой подсистемы необходимо исходить из того, что они в совокупности должны предусматривать реализацию типовых элементов управленческого цикла: планирование, организация, контроль, учет, регулирование и анализ.

Интеграция системы менеджмента качества в систему менеджмента предприятия на базе матричного подхода может быть осуществлена в

условиях действующих стандартов ИСО серии 9000 и, соответственно, уже заданного содержания стандарта 9001. Последовательность действий при этом можно представить следующим образом:

- анализ спроектированных процессов менеджмента качества и интерпретация их содержания в виде специальных функций менеджмента качества (планирование качества, нормирование требований к качеству, организация разработки и постановки продукции на производство, организация метрологического обеспечения, контроль качества и испытаний и т.д.);
- закрепление специальных функций за функциональными подразделениями путем внесения изменений в положения о функциональных подразделениях и в должностные инструкции специалистов функциональных подразделений (двойное подчинение: руководителю функционального подразделения и руководителю целевой подсистемы);
- организация взаимодействия с линейными руководителями и руководителями функциональных подразделений.

В соответствии с вышеизложенным рассмотрим конкретную ситуацию с интеграцией системы менеджмента качества, разработанной на основе стандарта ИСО 9001, в систему менеджмента предприятия. Сделаем это на примере подраздела «Проектирование и разработка».

На первом этапе необходимо интерпретировать содержание процессов этого подраздела в виде специальных функций, исходя, как уже говорилось ранее, из необходимости реализовать весь управленческий цикл.

В нашем примере они включают:

- планирование проектирования и разработки;
- организация подготовки входных и выходных данных;
- контроль (включая верификацию и валидацию) проектирования и разработки;

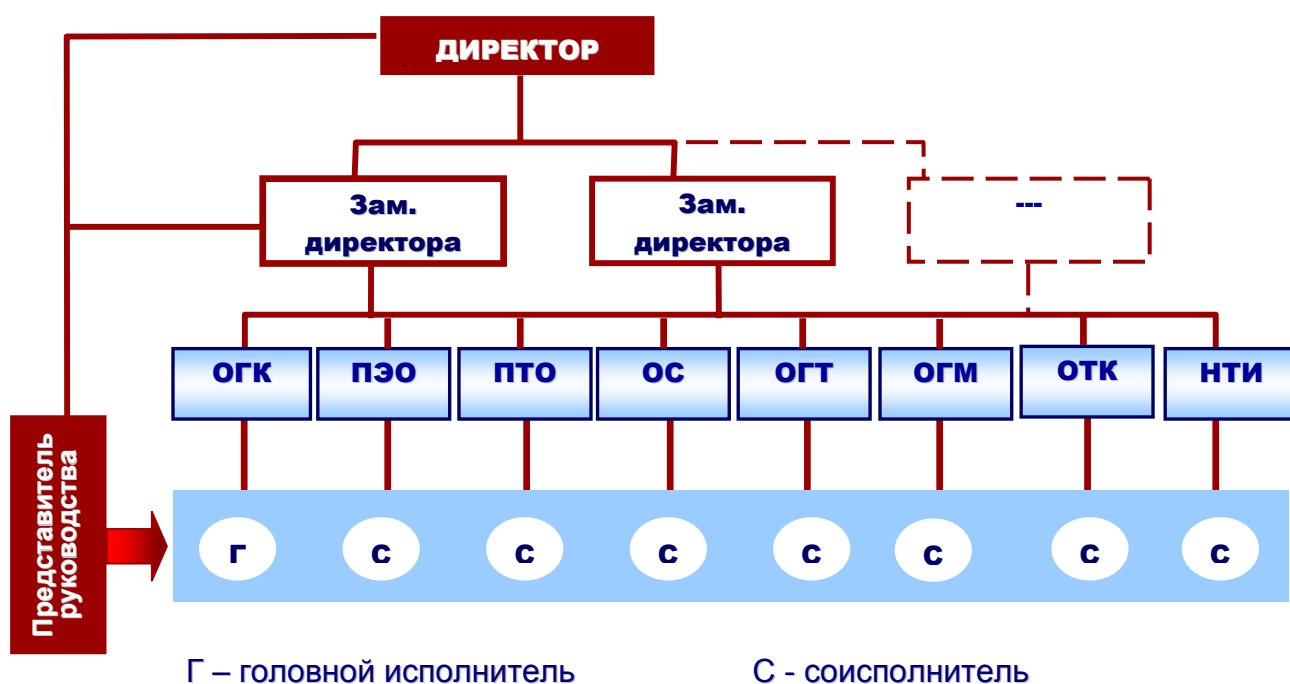
- анализ проекта и разработки и их корректировка;
- учет результатов анализа и изменение проекта и разработки.

Насыщение их конкретным содержанием осуществляется в соответствии с требованиями процессов рассматриваемого подраздела стандарта.

На втором этапе необходимо закрепить выполнение специальных функций за функциональными подразделениями. После их закрепления должны быть внесены изменения в соответствующие положения о подразделениях и должностные инструкции.

В нашем случае головным подразделением является отдел главного конструктора. К выполнению привлекаются: производственно-технический и планово-экономический отделы, а также отделы стандартизации, главного технолога, главного метролога, технического контроля, научно-технической информации (схематично это представлено на рис.2).

Далее устанавливается взаимоотношение руководителя (представителя руководства) системы менеджмента качества с линейными руководителями и руководителями функциональных подразделений по выполнению требований данного подраздела.



Реализация такого подхода к интеграции системы менеджмента *качества* требует максимально возможного учета специфики, особенностей действующей системы менеджмента, встраивания системы менеджмента качества в уже сложившуюся организационную структуру *предприятия*.

На практике весь комплекс этих работ и, в том числе, действия, связанные с интерпретацией требований стандарта 9001 в состав задач, действующей линейно-функциональной структуры, могут представлять определенную сложность.

Поэтому, если говорить о перспективе то, на мой взгляд, она состоит в стандартизации системы менеджмента предприятия в целом. При этом может быть применен матричный подход в его чистом виде или это будут его модификации. Главное же, стандарт 9004 должен предложить ту организационную структуру системы менеджмента, в которой в качестве подсистем будут представлены СМК и другие системы менеджмента (экология, охрана труда и др.)

Комплекс стандартов на системы менеджмента при этом может быть представлен следующим образом: стандарт ИСО 9004 – рекомендации по разработке и внедрению системы менеджмента предприятия в целом; стандарты ИСО 9001, ИСО 14001, ОHSAS 18001 и др. – требования к соответствующим системам менеджмента, используемые, в том числе, для целей сертификации. В этих стандартах необходимо установить положения по участию функциональных подразделений в выполнении процессов менеджмента.

При разработке комплекса стандартов должен быть использован опыт применения методов менеджмента, накопленный стандартами на системы менеджмента, а также опыт разработки и внедрения стандартов на системы менеджмента качества, разработанных в ряде отраслей, в частности, автомобильной (ТУ 16949). В целом потребуются проанализировать

действующую практику проектирования систем менеджмента предприятия и обобщить опыт создания матричных структур управления. И, конечно, использовать опыт, накопленный при разработке государственного стандарта ГОСТ 24525-80 «Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения».

С целью обсуждения направлений развития стандартов ИСО серии 9000, сформулирую основные выводы и предложения.

1. При разработке и внедрении стандартов ИСО серии 9000 была недооценена значимость проблемы интеграции системы менеджмента качества в систему менеджмента предприятия. Это негативным образом отразилось на результативности внедрения систем менеджмента качества.

2. Решение ИСО/ТК 176 по проекту стандартов ИСО серии 9000 версии 2008 г. предусматривает распространить стандарт 9004 по существу на менеджмент предприятия в целом. Вместе с тем, проект стандарта 9004 не предлагает ни модели системы менеджмента предприятия, ни подходов к формированию ее организационной структуры, предусматривающей механизм интеграции в нее в качестве подсистем системы менеджмента качества и других систем менеджмента (экология, охрана труда и др.) В этом смысле предложенное решение носит половинчатый характер.

3. Применение матричной структуры создает методическую и организационную основу для решений этой проблемы.

4. Наиболее полно возможности матричной структуры могут быть реализованы в рамках создания системы менеджмента предприятия в целом. В связи с этим целесообразно создать в России технический комитет по стандартизации системы менеджмента предприятия.

5. Обратиться в ИСО с предложением создать Технический Комитет по стандартизации систем менеджмента предприятия.

## Список литературы

1. «Стандарты ИСО серии 9000 – закономерность развития». Версан В.Г. Ж. «Стандарты и качество» № 1, 2008 г.
2. Менеджмент качества как подсистема матричной структуры управления предприятием. Версан В.Г. Ж. «Стандарты и качество» № 5, 2008 г.
3. Организационные структуры управления производством. Под общ. ред. Б.З. Мильнера. М., «Экономика», 1975.
4. Управление производственным объединением и промышленным предприятием. Основные положения. ГОСТ 24525.0-80.
5. Системы менеджмента качества. Требования. ГОСТ Р ИСО 9001-2000.