

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ СТАНДАРТИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

ВСЕГДА ПЕРВЫЙ

WWW.RIA-STK.RU

# СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

ИЗДАЕТСЯ С 1927 ГОДА

2 (908) 2013



WTO OMC

10  
СТРАСТИ ПО WTO

22  
ОСНОВЫ  
ЯДЕРНОГО  
РЕГУЛИРОВАНИЯ

56  
МОДЕЛЬ  
EFQM 2013 Г.

73  
ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

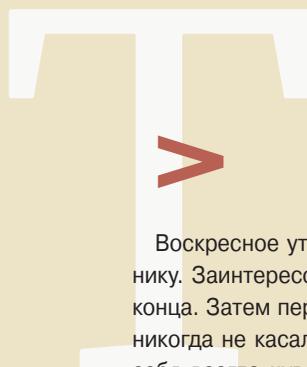


ISSN 0038-9692  
9 770038 969006 >

СТАНДАРТЫ  
И КАЧЕСТВО

ЧЕЛОВЕК ВСЕГДА  
ДОЛЖЕН СТРЕМИТЬСЯ  
ПОЗНАТЬ БОЛЬШЕ  
ТОГО, ЧТО ОН УЖЕ  
ВЫУЧИЛ, И ПРОДОЛЖАТЬ  
ПРИБРЕТАТЬ НОВЫЕ  
ЗНАНИЯ. ОН МОЖЕТ САМ  
СТАТЬ УЧИТЕЛЕМ ТАКИМ  
ОБРАЗОМ.

КОНФУЦИЙ



Воскресное утро... Середина зимы. Решил послушать новости по радиоприемнику. Заинтересовала интереснейшая передача о свободе, поэтому дослушал до конца. Затем переключил на другую станцию, а там опять о свободе. Этой темы я никогда не касался в Слове главного редактора, считая ее политической, но сам себя всегда чувствовал свободным. В своей потертой записной книжке нахожу прекрасные слова великого английского философа и экономиста Дж. Мильтона: «Свобода, на которую мы можем надеяться, состоит не в том, чтобы в государстве никогда не возникали неудовольствия и жалобы, а в том, чтобы они свободно выслушивались, серьезно обсуждались и быстро устранялись». С позиции сегодняшнего дня надо честно сказать: в государстве всех выслушивают. Работают партийные приемные, общественные палаты, президент страны и премьер общаются с простым народом, журналистами... Насколько серьезно обсуждаются проблемы, поставленные обществом, мы узнаем из СМИ.

Но каков конечный продукт? Быстро ли устраняются наши российские беды? Судите сами. После кризиса 2008 г. уважаемые эксперты говорили, что если банки не изменят свою работу (пример европейцев), то они превратятся (а я считаю, что уже превратились) в главную угрозу обществу.

О лоббистах в народе слагают песни, они бродят по коридорам власти и делают свое черное дело. Все видят их «положительную» роль в создании и изменении законов... А закон о лоббизме несколько лет лежит мертвым грузом в Думе.

Как видите, неудовольствие народа быстро не устраняется. Ну почему во времена СССР принимались к неукоснительному исполнению поручения высшего руководства, а сейчас они просто игнорируются?

Кто только не обращался в Правительство РФ, Госдуму и даже к Президенту РФ о пересмотре печально известного Федерального закона РФ № 94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд», порождающего системную коррупцию на всех уровнях власти! Надо же додуматься (а это все лоббисты), чтобы на электронных аукционах побеждал тот, кто предлагает самую низкую цену! При этом качество товаров и услуг не принимается во внимание.

Как можно говорить о свободе, когда идет жесткое сопротивление разумным предложениям разумных людей, когда на глазах у изумленной публики бесконтрольно распределяются громадные суммы денег!

По словам З. Бжезинского, российские чиновники держат в иностранных банках свыше 500 млрд долл. — эта сумма сопоставима с официальными золотовалютными запасами страны.

Неудовольствия в обществе накопилось много. Чтобы кратко их перечислить, не хватит этой страницы. Но я убежден, что свобода — это еще и ясность для каждого, что происходит в стране и что будет завтра.

Давайте помогать стране. Я ворчу, но верю в светлое будущее.

**P.S.** Как утверждал французский политический деятель Э. Сийес, «чтобы быть свободным, нужно уметь быть справедливым».



Г. ВОРОНИН

# ОБЩИЙ ОБЪЕМ ВЫСТАВОЧНЫХ ПЛОЩАДЕЙ В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ МИРА

ОТ МИРОВОЙ ВЫСТАВОЧНОЙ ПЛОЩАДИ



По последней переписи населения в Вологодской области числится **8006** населенных пунктов. Из них без жителей — **2131** деревня

В Москве **140 тыс.** немощных людей находится на социальном обслуживании

Из **1,5 млн** выпускников вузов страны только **треть** находит вакантное место на рынке труда по своему профилю

**245,2 тыс.** сирот в России стоят в очереди на получение жилья во внеочередном порядке, а **163,2 тыс.** семей с детьми-инвалидами стоят на учете по улучшению жилищных условий

Больше всего средств на обучение тратит Дания (**8,7%** от ВВП страны), Исландия, Швеция и Норвегия — **7,3—7,8%**, Новая Зеландия — **7,2%**, Франция, Бельгия, Ирландия, Финляндия, Эстония и Австрия — **6%**)

В США **нет налога** на добавленную стоимость

За последние **10 лет** тарифы ЖКХ в России увеличились в **восемь раз**

Граждан, получающих зарплату ниже прожиточного минимума, в РФ — **16%**

С 2000 по 2010 г. общее количество больниц в нашей стране уменьшилось на **48%**, а поликлиник — на **20%**, при уменьшении населения на **2%**

Плотность населения в Дальневосточном федеральном округе составляет **1 человек на 1 км<sup>2</sup>**. Плотность в приграничных провинциях Китая — **169 человек на 1 км<sup>2</sup>**

В России зарплата врача составляет **25 тыс. р.** в месяц, в городах с населением менее **50 тыс.** человек — менее **10 тыс. р.**

Количество сотрудников в ведущих немецких концернах **больше** за рубежом, чем на родине

В рейтинге здоровья населения мира Россия занимает **97-ю** строчку из **145**, уступая Белоруссии и Молдавии

Американцы выбрасывают **40%** еды — в **10 раз** больше, чем потребители из Юго-Восточной Азии

Если в 2008 г. для оценки эффективности работы региональных чиновников в России использовались **329** показателей, то сейчас это количество составляет **11** показателей

Москва занимает **2-е место** в мире по росту цен на жилье, на **1-м** Гонконг, на **3-м** — Сидней

# СОДЕРЖАНИЕ

Международный журнал для профессионалов  
стандартизации и управления качеством

## СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО

E-mail: [stq@mirq.ru](mailto:stq@mirq.ru) [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

- 1 Слово главного редактора
- 2 ЭКОНОМИКА В ЦИФРАХ
- 3 БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ
- 6 ПО СТРАНИЦАМ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ

### ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ТАМОЖЕННОМ СОЮЗЕ

РОССИЯ И ВТО

*Светлана ХАРИСОВА*

- 10 Страсти по ВТО

РЕДАКЦИОННЫЙ ОПРОС

*Светлана ХАРИСОВА*

- 18 ВТО: Попытка подсчитать цыплят

### СТАНДАРТИЗАЦИЯ

ЯДЕРНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

*Александр ХАМАЗА*

- 22 Основы ядерного регулирования в России

*Валерий СЛУЦКЕР*

- 27 Основные аспекты безопасности в области использования атомной энергии во Франции

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

*Алексей ТУЛИКОВ, Андрей КУЗЬМИНОВ*

- 30 Стандарты и маркировка энергоэффективности при размещении заказа города Москвы

НАДЕЖНОСТЬ, БЕЗОПАСНОСТЬ, РИСК

*Евгений НАХТИГАЛЬ*

- 34 Функциональная безопасность в строительстве на примере ГОСТ Р 53195

ОПЫТ

*Александр ЮРКОВ, Виктор КЛЕКОВКИН*

- 38 Мы первыми в России стали соответствовать требованиям стандарта IRIS

ПО СООБЩЕНИЯМ НАШИХ КОРРЕСПОНДЕНТОВ

*Светлана ХАРИСОВА*

- 41 ГОСТ Р ИСО 50001—2012 пойдет в массы

АЗЫ СТАНДАРТИЗАЦИИ

*Галина МАРТЫНОВА*

- 42 Связи стандартизации со школьными предметами

ПРОГУЛКИ В ИНТЕРНЕТЕ

*Евгения БУТУХАНОВА*

- 44 Новости

ПО СООБЩЕНИЯМ НАШИХ КОРРЕСПОНДЕНТОВ

*Ольга ТЮШЕВСКАЯ*

- 46 Шанс для создания инновационной индустрии

### КАЧЕСТВО

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

*Константин РАЗУМОВ-РАЗДОЛОВ*

- 48 Планирование — инструмент управления экономикой качества

*Инна ПЛОТНИКОВА, Людмила РЕДЬКО*

- 52 Делегирование полномочий — важное условие эффективности управления компанией

*Владимир ГАЛЕЕВ*

- 56 Модель EFQM 2013 г. — обновленные указатели путей к совершенству

*Тарас РАССОЛОВ, Анатолий ФАТКИН,*

*Татьяна РУЛЁВА*

- 60 Управление процессом сокращения длительности производственного цикла

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА

*Александр КОНДРАШОВ*

- 64 Не все готовы признавать свои ошибки

Журнал «Стандарты и качество» входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных для публикации научных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук



**УЧРЕДИТЕЛИ**

**Росстандарт**  
**Всероссийская организация качества**  
**ООО «РИА «Стандарты и качество»**

**ИЗДАТЕЛЬ**  
**ООО «РИА «Стандарты и качество»**  
**Генеральный директор Н.Г. ТОМСОН**

Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029  
 Факс: (495) 771 6653  
 E-mail: secret@mirq.ru



**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**В.Л. АЛЕКСАНДРОВ** — доктор технических наук, профессор  
**В.Я. БЕЛОБРАГИН** — заместитель главного редактора журнала «Стандарты и качество»  
**Л.А. БОКЕРИЯ** — директор Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А.Н. Бакулева, главный кардиохирург Минздрава России  
**Г.П. ВОРОНИН** — главный редактор журнала «Стандарты и качество», президент ВОК  
**В.К. ГЛУХИХ** — президент Международного конгресса промышленников и предпринимателей  
**Ю.В. ГУЛЯЕВ** — директор Института радиотехники и электроники РАН  
**С.Н. КАТЫРИН** — президент ТПП России  
**В.Н. КОРЕШКОВ** — член Коллегии (министр) по вопросам технического регулирования Евразийской экономической комиссии  
**С.В. МИЩЕНКО** — ректор Тамбовского государственного технического университета  
**В.В. ОКРЕПИЛОВ** — генеральный директор ФБУ «Тест-С.-Петербург»  
**Г.Г. ОНИЩЕНКО** — главный государственный санитарный врач РФ, руководитель Роспотребнадзора  
**М.С. ПОДОЛЬСКИЙ** — генеральный директор ООО «ЦИНО-проект»  
**А.А. РАХМАНОВ** — заместитель генерального директора концерна «РТИ Системы»  
**Ю. РУЖЕВИЧЮС** — член Международной гильдии профессионалов качества, академик EAQS  
**В.И. СОЛОВЬЕВ** — президент Казахстанской академии менеджмента качества  
**Н.Г. ТОМСОН** — генеральный директор ООО «РИА «Стандарты и качество», вице-президент ВОК  
**Г.И. ЭЛЬКИН** — президент Академии проблем качества, руководитель Росстандарта

**ФИЛОСОФИЯ КАЧЕСТВА**

*Людмила КОНАРЕВА*

**66** Делать хорошо то, что следует делать

*Ольга ИЛЛАРИОНОВА, Юрий ЖАРИНОВ*

**73** Методы и инструменты управления качеством в рассказе Н.С. Лескова «Левша»

**77** ТРИ ВОПРОСА ГЛАВНОМУ РЕДАКТОРУ

**ВОПРОСЫ ЭКОЛОГИИ**

*Виктор ДАНИЛОВ-ДАНИЛЬЯН, Олег РОЗЕНТАЛЬ*

**78** Программа «Чистая вода»: мечты сбываются

**«БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО»**

*Станислав АНТОНОВ, Ирина АНТОНОВА*

**82** Эффективная система мотивации персонала как основа «бережливого производства»

**ПО СООБЩЕНИЯМ НАШИХ КОРРЕСПОНДЕНТОВ**

*Светлана ХАРИСОВА*

**86** Leap как формула жизни

**АЗБУКА ПОТРЕБИТЕЛЯ**

*Ольга ТЮШЕВСКАЯ*

**88** Играть или не играть

**В ЗЕРКАЛЕ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ**

*Михаил ПЛУЩЕВСКИЙ*

**92** Стратегии Программы и Конкурса «100 лучших товаров России»: верность — храбрость — надежда — успех

**ШКОЛА КАЧЕСТВА**

*Владимир СОЛОВЬЕВ*

**96** Вместо власти — ответственность и доверие!

**ОПЫТ ПРОШЛЫХ ЛЕТ — ДЛЯ НАШЕЙ ЖИЗНИ**

*Ольга ТЮШЕВСКАЯ*

**102** Щёкинский метод

**ПО СТРАНИЦАМ ЖУРНАЛА QUALITY PROGRESS**

*Джон УЭСТ, Лори ХАНТ, Найджел КРОФТ, Алка ДжЕРВИС*

**106** Новое — это хорошо забытое старое

**РЕКЛАМА В НОМЕРЕ:**

ТКБ «Интерсертифика» — 20 ООО ССУ «ДЭКУЭС» — 29  
 ООО «Компания профессионалов качества» — 59  
 ООО «МОККА Экспо Групп» — 91  
 ООО «РИА «Стандарты и качество»: 87, 95, 100, 101, 109, 112, 3-я и 4-я с. обл.

*Редакция не несет ответственности за содержание, достоверность и орфографию рекламных материалов.*

**Подписные индексы Роспечати 22105, 37224**

**Главный редактор Г.П. ВОРОНИН**

**РЕДАКЦИЯ**

E-mail: stq@mirq.ru; тел.: (495) 771 6652, 988 0687  
 Заместители главного редактора **В.Я. БЕЛОБРАГИН, С.А. СУРКОВА**  
 Ответственный секретарь **А.А. ЗИМОВНОВА**  
 Редакторы **Н.Л. КОТЕЛИНА, Г.Е. ФОРЫСЕНКОВА**  
 Корреспонденты **С.С. ХАРИСОВА, О.Ю. ТЮШЕВСКАЯ**  
 Специальный корреспондент **Б.А. НОГИН**  
 Эксперт **С.В. НОВИКОВ**  
 Переводчики **Е.В. БУТУХАНОВА, В.Д. ДУДКО, К.В. ДУДКО**  
 Корректор **Е.О. ГЛАВАЦКАЯ**

Дизайн и верстка **Н.В. МАКСИМОВА**  
 Программно-техническое обеспечение **Ю.Ф. КИРЕЕВ**  
 (e-mail: support@mirq.ru)

**ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА И РЕКЛАМЫ**  
 Директор **А.И. АНИСКИН**  
 Зам. директора **А.И. КОЛЕСНИКОВ**  
 Менеджеры **Н.Н. ЧЕТВЕРГОВА, Г.Л. СМИРНОВА**  
 (тел.: (495) 771 6652, факс: (495) 771 6653, e-mail: market@mirq.ru)

**ПОДПИСКА**  
 Директор по продажам **Н.В. КУНАФЕЕВА**  
 (тел.: (495) 771 6652, 988 8434)  
 Заместитель директора по продажам **О.В. АБРАМОВА**  
 Менеджеры по работе с клиентами **Ю.С. ШАПКИНА**  
 (тел.: (495) 258 8436, 506 8029, факс: (495) 258 8437, e-mail: podpiska@mirq.ru)

Интернет-магазин: [www.ria-stk.ru](http://www.ria-stk.ru)

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**  
 115280, Москва, ул. Мастеркова, д. 4, БЦ «Панорама», 14-й этаж  
 Тел.: (495) 771 6652, 988 0687. Факс: (495) 771 6653

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов  
 При использовании материалов ссылка на журнал и его электронную версию обязательна  
 Перепечатка только с разрешения редакции  
 Журнал зарегистрирован Роскомнадзором  
 Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47089 от 24 октября 2011 г.

Подписано в печать 28.01.2013. Формат 60×90/8. Уч.-изд. л. 18.  
 Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Тираж 6300 экз.  
 Цена свободная. Заказ 123931.  
 Отпечатано в типографии «Вива-Стар». 107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20



**Владимир  
СОЛОВЬЕВ**

Многие организации Казахстана, выполняя Постановление Правительства РК от 25 февраля 2009 г. № 219 «Об утверждении плана мероприятий на 2009—2011 годы по реализации стратегии индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2003—2015 годы», целенаправленно занимаются внедрением стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 и других в действующую систему управления. Однако при этом некоторые организации топчутся на месте или даже снижают деловую активность. Почему?

**Чтобы создать результативную организацию,  
нужно заменить власть ответственностью.**

*Питер Друкер*

## **ВМЕСТО ВЛАСТИ — ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ДОВЕРИЕ!**

### РОЛЬ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

#### **ЗАЧЕМ НАМ СЕРТИФИКАТ**

Как показывает практика, организации с опытом работы 5—7 и более лет по правилам качественного управления — ИСО 9001 — приобретают репутацию зрелых и надежных. Они обычно предсказуемы в своей деятельности и обеспечивают устойчивое производство качественной продукции даже в условиях сложной, жесткой и постоянно меняющейся деловой среды. Они хорошо мотивированы и восприимчивы и к инновационной деятельности.

В иных же организациях их руководители сетуют на то, что «сертификат по ИСО» никакой им пользы не приносит — без него даже спокойнее: не надо, например, проводить внутренние аудиты или анализировать свою работу. Ведь во время аудита без тени лукавства им приходится отвечать на ряд вопросов:

- обучались и участвовали ли в тренингах по основам качественного менеджмента — ИСО серии 9000;
- какие выгоды ожидали от получения сертификата соответствия;

- какие цели преследовали, когда принимали решение сертифицировать свою систему менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям ИСО 9001.

Разброс ответов, полученных от таких руководителей, — от категоричного «нет» до уклончивого «да»: «я слушал курс, ничего нового не узнал, это для нас не актуально» или «все и так понятно без этих международных стандартов, и зачем огород городить, мы и так хорошо работаем».

Подобные ответы свидетельствуют о том, что первый руководитель не заинтересован в повышении своего уровня знания проблем современного менеджмента. В частности, знания правил качественного управления в соответствии с ИСО 9001. Иначе сказать, знания международного «языка», обеспечивающего ведение бизнеса, понятного всем участникам рынка.

Один топ-менеджер так сформулировал решение задачи «получения сертификата»: «Я им заплатил по договору, они пришли и выдали мне этот сертификат».

Такую «выдачу сертификата» можно назвать его покупкой и, естественно, никакой пользы от этой сделки не будет.



Когда необходимо представить доказательства, что организация «хорошо работает», в ответ — лишь слова: например, что они лидеры... И далее следуют такие же бездоказательные «доводы». При этом, оказывается, в организации никогда не делали анализа производственной и управленческой деятельности, с персоналом эти вопросы в какой-либо форме никогда не обсуждались... После встречи с топ-менеджерами таких организаций вспоминается известная поговорка: «Большая гордыня убивает человека». Тормозом в объективности их оценки являются мысли: «У нас все хорошо! Мы в рейтинге ведущих компаний...»

Все беды от незнания. Не зная сути качественного менеджмента и не вовлекая в эту сферу деятельности персонал своей организации, заставить работать сертификат еще никому не удавалось. Такому руководителю не нужны ответственные отношения, продуктивное сотрудничество партнеров и цивилизованный рынок. Он, как правило, не ценит свой персонал, его раздражают грамотные, компетентные специалисты. Кстати, встречаются случаи, когда результаты кипучей деятельности пяти-шести некомпетентных работников обрабатывают два-три профессионала — это часто бывает в бюджетных организациях и является откровенным следствием плохого менеджмента.

Устойчивый успех организации может быть достигнут лишь каждодневным трудом, направленным на повышение мастерства персонала в управленческой и производственной работе в соответствии с правилами качественного управления — ИСО 9001.

Практика показывает, что настоящая работа по СМК начинается после получения сертификата: систему по ИСО 9001 на предприятии надо поддерживать в рабочем состоянии, оценивать ее результативность и эффективность в достижении поставленных целей, определять пути возможного улучшения процессов с применением новых знаний и достижений науки и техники. Это руководители должны принимать как аксиому.

Встречаются организации, в которых и при отрицательном отношении первых руководителей к международным стандартам управления дела обстоят «прекрасно»: все вовремя получают заработную плату, деятельность организации зарубежные «эксперты» отмечают различными знаками, например, статуэткой «Золотой орел» и др.

К сожалению, такие руководящие административные работники никогда не анализировали ситуацию, не задумывались, как они будут работать в условиях конкуренции. А ведь Таможенный союз способствует ее появлению и усилению! Такие предприятия по международным правилам качественного управления не будут считаться состоявшимися. Они не смогут эффективно функционировать в бизнес-среде — и не только в Казахстане, но и в ближнем, и дальнем зарубежье.

Аудиты систем менеджмента демонстрируют, что многие первые руководители не владеют методикой анализа СМК. А зря!

**Образование команды с целевым индикатором — обеспечение групповой динамики развития организации — сложный, долговременный процесс. Решить эту задачу приказом невозможно, как невозможно в одночасье создать новую корпоративную культуру. Необходим профессионализм руководителей, разумный контроль, опирающийся на безусловную дисциплину и самодисциплину, мощная поддержка персонала — с низов до самого верха**

### **БЕЗ АНАЛИЗА НЕТ УСПЕХА...**

Известно, что в ИСО 9001, в п. 5.6, сформулировано требование: «анализ со стороны руководства». Однако выполняемые «отчеты-анализы» зачастую имеют формальный характер или имитируют анализ, хотя и предоставляются организациями для аудита.

Такой подход к поддержанию в рабочем состоянии СМК не может способствовать развитию и становлению организации современного типа, способной работать в рамках требований ИСО 9001 и цивилизованного рынка.

Сам по себе анализ топ-менеджмента следует рассматривать как отчет/итоги и анализ работы организации за отчетный период, например, за год — «полный» и за месяц/квартал — «неполный». Его формируют, применяя требования п. 5.6 «Анализ со стороны руководства», п. 5.6.2 «Входные данные для анализа» и п. 5.6.3 «Выходные данные для анализа». Как правило, в декабре издается приказ о необходимости проведения анализа эффективности производственной деятельности и качества управления. Ответственным за качество составления отчета «Анализ со стороны руководства», естественно, назначается представитель руководства по качеству (ПРК).

Рекомендуется придерживаться следующей структуры составления «Отчета и анализа...»:

Раздел 1. Производственная деятельность (ИСО 9001, п. 5.6.2 «Входные данные для анализа» (*с* — «функционирование процессов и соответствие продукции», *е* — «последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства», *b* — «обратная связь с потребителем»).

Раздел 2. Качество управленческой деятельности — СМК, ИСО 9001.

Второй раздел освещает выполнение п. 5.6.2 ИСО 9001 — «Входные данные для анализа» уже с позиций качества управления, которое обеспечивало качество работы (следует увязывать содержание разд. 2 с разд. 1): пп. *f* — «изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента каче-

ства» в связи с производственной деятельностью — с, в сравнении с предыдущим периодом (годом) — е, с учетом выполнения требований потребителя — b.

Можно начать с оргструктуры предприятия, должностных инструкций, модели системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе. При этом остановиться на качестве критериев и методах оценки эффективности функционирования установленных процессов, процедур и др. При этом далее необходимо раскрыть п. 5.6.2 а — «результаты аудитов» и d — «статус предупреждающих и корректирующих действий»; п. g — «рекомендации по улучшению» необходимо выполнить в виде Плана мероприятий по развитию производственной и управленческой деятельности организации на перспективу» (например, на следующий год). При этом не забыть, чтобы каждый пункт, как требует п. 5.6.3 «Выходные данные», был подкреплен соответствующими ресурсами.

Отдельными разделами можно в анализе осветить вопросы управления профессиональной безопасностью и здоровьем персонала (OHSAS 18001) и управления экологическими аспектами — охрана окружающей среды (ИСО 14001) и специальные вопросы менеджмента инновационной деятельности, стратегии развития организации и др.

Такой подход позволяет максимально встроить выполнение п. 5.6 ИСО 9001 «Анализ со стороны руководства» в производственную деятельность организации. А первый руководитель начинает системно решать задачи по ее развитию в соответствии с текущими и стратегическими целями и планами.

### ...И БЕЗ РАЗВИТИЯ НЕТ УСПЕХА

По мере зрелости организации, повышения давления со стороны конкурентов и принятия вызовов рынка у высшего руководства возникает понимание, что действующая «собственная» СМК по ИСО 9001 требует своего развития (произвольная программа). То есть минимальных требований к менеджменту по ИСО 9001 уже недостаточно для достижения амбициозных целей, индикаторов развития организации/предприятия.

Передовая часть коллектива организации, исходя из указанной ситуации, с учетом специфики организации и конкурентных условий рынка направляет усилия на улучшение качества менеджмента путем применения современных инструментов, например стандартов ИСО 14001, OHSAS 18001, ИСО 31000, ИСО 50001 и др., а также модели делового совершенства EFQM, «бережливого производства», сбалансированной системы показателей, самооценки, управления проектами и др.

Эти инструменты дополняют ИСО 9001, и их можно рассматривать как модификаторы СМК, гаджеты для определенной части производственной и управленческой деятельности персонала и организации.

Следует отметить, что все, что может применяться для улучшения СМК по ИСО 9001, может использоваться также отдельно. По нашему мнению, грамотно решать вопросы

развития качественного системного менеджмента следует с позиций интегрирования в действующую систему указанных методов. Надо помнить, что хаос, даже в какой-то мере «рабочий», улучшать невозможно, необходимо предварительно навести порядок. По сути, ИСО 9001 можно рассматривать как основу структурирования не только бизнес-среды, но и всех форм управленческой деятельности государственного сектора и общественно-политической жизни нашей страны.

При этом появляется «собственная» СМК, своего рода ноу-хау. Одновременно идет процесс становления новых топ-менеджеров — мастеров, чье понимание качественного системного менеджмента возникает из собственного опыта. Оттачивание навыков у мастеров такого уровня неразрывно связано с желанием учиться, чтобы не только улучшать качество управленческих решений и производственных функций, но и развивать свои внутренние возможности, работать с подчиненными не с позиций принуждения, а по правилам продуктивного сотрудничества.

### ЗА КАЧЕСТВО ОТВЕЧАЮТ ВСЕ!

Необходимо помнить, что изменение качества персонала, а значит и качества самой организации — процесс долговременный, можно сказать, чем-то похожий на процесс улучшения качества демократических преобразований в обществе.

К сожалению, встречаются подходы негативного плана. Руководитель на словах — за применение в своей организации систем менеджмента, в частности по ИСО 9001 в управленческой и производственной деятельности, а на деле вся работа, как функция, передается ПРК, например первому заместителю по качеству (формулировки могут быть разными).

При этом в крупных организациях еще создается отдел, который «отвечает» за качество. Но профессионалу-исполнителю контролер не нужен — он сам ответственен за работу и качество продукции/услуги. По сути, здесь реализуется требование ИСО 9001 в части ответственности за качество функционирования процесса с целью получения качественной продукции при минимальных затратах в рамках делегированных полномочий и ответственности.

В организации создается новое отношение к качеству, которое можно охарактеризовать так: за качество отвечают ВСЕ на уровне установленных компетенций и ответственности, а не только отдел качества или лично ПРК или даже первый руководитель — перед ними стоят задачи на порядок выше.

Отдел качества (или в небольших компаниях — ответственный по качеству) в долговременной перспективе нацелен на выполнение Политики в области качества и Стратегии развития организации. Обычно он занимается рутинной работой по мониторингу системы менеджмента с целью сбора данных о качестве функционирования процессов, анализе коренных причин, сдерживающих результативность и эффективность систем менеджмента, своевременном проведении внутренних аудитов и контроля над выполнением владельцами процессов предупреждающих и корректирующих действий в системе производственной и управленческой дея-

тельности. Возрастают роль и ответственность лабораторий, если они есть (например, в строительстве — лаборатории, которая формирует доказательную базу качества как входного контроля сырьевых материалов, так и выходного — производимой продукции).

Первый руководитель несет ответственность за эффективность управления организацией, достигнутую благодаря применению в производственной деятельности СМК.

ПРК, как правило, следует назначать из числа высшего руководства, занимающего в управленческой иерархии место «второго» особенно, в вопросах, касающихся определения областей улучшения и планирования внедрения их в производство. В зависимости от зрелости организации функции ПРК тоже будут изменяться. На первых порах он совместно с отделом качества будет делать упор на «постоянное улучшение» системы менеджмента. Здесь реализуется требование ИСО 9000 «помочь организации» стать по оценочным индикаторам развития эффективным и конкурентоспособным предприятием на рынке продукции/услуг.

Далее, как правило, через 3—4 года, ПРК начинает большей частью сосредотачиваться на реализации принципа СМК «Вовлечение персонала», естественно, не отстраняясь от функций по поддержанию СМК в рабочем состоянии. Его работа аналогична деятельности идеолога компании, каким, например, был в советское время замполит в армии или секретарь партийной организации.

Разумеется, у персонала не должно возникать ассоциаций, что только ПРК отвечает за качество, его следует называть «заместитель директора по стратегическому развитию организации» (возможны и другие названия должностей, но суть все же должна сохраняться, и требование ИСО 9001 необходимо выполнять). Эти специалисты не должны бояться перемен, быть целеустремленными, готовыми приобретать и развивать новые навыки, способными проявлять инициативу и брать на себя ответственность.

Один мой слушатель как-то мне сказал: «Вот мы здесь ИСО изучаем. Не ИСО надо изучать, а великого казахского поэта и мыслителя Абая Кунанбаева надо читать». Так вот ПРК, менеджеры по идеологии, должны аргументированно разъяснять персоналу, что общечеловеческие ценности, в том числе и ценности Абая, не входят в противоречие с правилами качественного менеджмента по ИСО 9001, а наоборот, они друг друга дополняют, взаимоусиливают (синергетический эффект) в процессе формирования зрелой личности. Компания, у которой нет счастливых работников, потребителей и акционеров, в конечном итоге обречена на гибель.

Руководитель по качеству — цемент организации. Он должен хорошо разбираться в людях, особенно в качестве привлекаемого на работу персонала. Выполнять хорошо эту работу ПРК могут помочь знания и опыт бизнес-психологии.

На следующем этапе, после 5—6 лет работы, ПРК делает упор на создание команды (в крупных организациях — команд), способной эффективно работать почти при любых не-

**Отдел качества (или в небольших компаниях — ответственный по качеству) в долговременной перспективе нацелен на выполнение Политики в области качества и Стратегии развития организации**

благоприятных условиях рынка (максимально управлять рисками). После этого решается задача устойчивого развития компании нового типа — европейского или международного уровня.

Известно, что образование команды с целевым индикатором — обеспечение групповой динамики развития организации — сложный, долговременный процесс. Решить эту задачу приказом невозможно, как невозможно в одночасье создать новую корпоративную культуру. Необходим профессионализм руководителей, разумный контроль, опирающийся на безусловную дисциплину и самодисциплину, мощная поддержка персонала — с низов до самого верха.

Как правило, в таких организациях персонал полностью овладевает мастерством, обеспечивающим эффективное функционирование процессов и их развитие в рамках СМК по ИСО 9001. А ПРК становится мощным производственным идеологом, связующим звеном между высшим руководством и персоналом. Результатом его деятельности становится также создание в организации крепкого командного духа, который направлен на достижение не только высокого качества продукции, но и достойного качества жизни.

Выполняя анализ качества производственной и управленческой деятельности, обращайтесь к предостережению Сенеки: «Скажи, что может измениться, если ты таскаешь везде самого себя?» Так и компания может грамотно решать вопросы своего развития, если управление будет основываться на качественном «Анализе со стороны руководства», как это требует ИСО 9001:2008. ■

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Соловьев В.И.** Роль высшего руководства в качественном менеджменте // Стандарты и качество. — 2009. — № 8. — С. 88—91.
2. **Соловьев В.И.** Уровень образованности организации начинается с ИСО 9001 // Менеджмент качества. — 2011. — № 2—3. (37). — С. 40—43.

**Владимир Иванович СОЛОВЬЕВ** — доктор технических наук, генеральный директор органа по подтверждению соответствия систем менеджмента EUROASIA MS, академик Национальной инженерной академии Республики Казахстан и КАМК, профессор, эксперт-аудитор ГСТР РК, QMS 2000 Lead Auditor (IRCA), Quality Austria, EOQ