



ВЛАДИМИР СОЛОВЬЕВ
Президент общественного объединения
«Казахстанская академия менеджмента
качества» (КАМК)

ISO – не формальность

Многим продвинутым менеджерам известно, что в нашей стране ведется мониторинг предприятий, внедряющих и сертифицирующих системы менеджмента.

Это делается во исполнение п. 301 Общенационального плана основных направлений (мероприятий) по реализации ежегодных посланий Главы государства народу Казахстана и распоряжения Премьер-Министра Республики Казахстан К. Масимова от 23 июня 2008 г. № 172-Р «Об утверждении Плана по ускоренному переходу казахстанских организации на международные стандарты на 2008–2009 годы». Усиливает «мотивацию» организаций по включению в процесс реализации этих главных документов и Закон РК «О государственных закупках».

Организации, чтобы добиться преимущества в тендерах, необходим сертификат соответствия системы менеджмента качества (СМК) требованиям системы менеджмента ISO 9001. При этом надо учиты-

вать, что различные организации, в первую очередь разные структуры Госстандарта РК, органы по подтверждению соответствия (ОПС), консалтинговые компании, по роду своей деятельности не понаслышке знают о качественном менеджменте. Они проводят работу по пропаганде идей качественного менеджмента, включая проведение различных форумов, симпозиумов, конференций и конкурсов. Из этого следует, что работа проводится большая. Однако возникает закономерный вопрос: каковы же результаты?

Вернее, какова результативность и эффективность этой работы, связанной с реализацией в организациях основных этапов проекта «по ускоренному переходу», в частности по обучению, разработке СМК (встраиванию), консалтинга и сертификации (подтверждение соответствия действующей СМК требованиям МС ISO 9001)? Факты налицо: семинары проводятся, сертификаты соответствия СМК МС ISO 9001 выдаются, но, мягко говоря, это

«Любая организация должна быть готова к тому, чтобы отказаться от всего во имя выживания в будущем».

Питер Друкер

«Быть хорошим бизнесменом – самый увлекательный вид творчества. Работать – это искусство, а делать успешный бизнес – искусство вдвойне».

Энди Уорхол

«Я никогда не ругал своих подчиненных. Я просто говорил им ПРАВДУ, а они думали, что я их ругаю».

Гарри Трумэн



не приносит реальной пользы предприятиям. Организации как работали, так и работают. Не наблюдается никаких изменений как в качестве управления, так и в качестве взаимоотношений, технической и корпоративной культуры. При этом эти организации никаких конкурентных преимуществ не приобрели.

Попытаемся разобраться в причинах, приводящих к низкой эффективности рассматриваемых видов работ. Главной причиной является то, что высшее руководство, особенно первый руководитель, представления не имеет о чем идет речь, если это связывать с вопросами внедрения СМК в их организации. Это является следствием нежелания учиться новым современным методам управления организацией. Кроме того, как правило, эта же часть руководителей не участвуют в работе форумов или конференций, посвященных решению задач, связанных с внедрением СМК – МС ISO 9001 и др. Такое отношение к качеству менеджмента наблюдается, к сожалению, со стороны части чиновников различного уровня: акиматов, министерств, ведомств. Они также не проходят курсы повышения квалификации в области качественного менеджмента.

Практика показывает, что затраты на реализацию указанных мероприятий – большие. Например, на проведение семинаров затрачиваются существенные средства, а на «выходе» – качественных изменений на уровне высшего руководства нет.

По сути, реализация принципа «чем больше освоено средств, тем лучше» – не позволяет решать поставленные задачи. В данном случае результативность процесса «Проведение семинара» измеряется (количество проводимых семинаров), а эффективность не на должном уровне, так как вовлечь и обучить высшее руководство организации основам качественного менеджмента не смогли. Можно привести много других причин, например таких:



- руководитель рассматривает проект «Внедрение СМК» в своей организации как разовую кампанию. В этом случае после получения сертификата соответствия руководитель теряет всякий интерес к системе менеджмента;
- серьезной ошибкой ряда руководителей и персонала является мнение о том, что внедрив систему менеджмента качества, они (в лице организации) стали конкурентоспособными. СМК как Конек-Горбунук обеспечить этой организации соответствующие конкурентные преимущества не может. Ясно, что это из области фантастики;

- никакой ценности (эффективности) для организации не дает также и формальная созданная система, которая по сути будет альтернативой существующей системе управления («старой»). Созданная таким образом система ложится тяжелым грузом на организацию, на плечи персонала, который будет вынужден ее «тащить» от аудита к аудиту.

Это как раз тот случай, когда уместна фраза: «Это я делаю потому, что требует ISO», а сама аббревиатура ISO становится ругательной.

Отсюда и низкая вовлеченность персонала в работу, некорректные отношения, некачественное взаимодействие и многое другое, что сдерживает развитие **СТАНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НОВОГО ТИПА**. Все это, как показывает практика, зависит от первого руководителя и высшего руководства в целом.

В этой связи можно сделать вывод, что сдерживающим фактором развития организации в соответствии с требованиями МС ISO 9001 может стать первый руководитель (высшее руководство), который по каким-либо причинам не изучил правила качественного менеджмента. Условно назовем эту причину «первичной», тогда все другое становится «вторичным».

Сколько нужно заплатить футболистам среднего уровня, чтобы они выиграли чемпионат мира?

Мы сразу понимаем, что достичь такого успеха одними деньгами невозможно. Не под силу это сделать и «старому» составу команды, который не владеет современными методами управления процессом игры в футбол. Значит, необходимо найти новые методы тренировок (то есть новый менеджмент), способы совершенствования мастерства игроков и выделить время для создания команды нового

типа. Эта аналогия прослеживается и для организаций, работающих в различных секторах экономики.

Попробуем рассмотреть другую ситуацию. Сейчас в местах отдыха детям предлагают, можно сказать, «креативное» развлечение – раскрасить гипсовую фигурку. Следует отметить, что заготовки гипсовых фигур одного размера, на «одно лицо». Если наблюдать, как идет процесс раскрашивания, мы заметим, что часть детей с большим энтузиазмом, интересом, творческим подходом, вдохновением выполняет эту работу. Дети вкладывают душу в реализацию задания по принципу «нет предела креативу».

Естественно, есть другая часть детей, которая делает эту работу только потому, что родители их об этом «попросили». Часть детей делает вид, что «угождает» родителям в стремлении выполнить задание. Другая часть детей, возможно, и пытается хорошо раскрасить фигурки, но им не хватает умения, усидчивости, терпения, а главное – творческого подхода.

У неактивной части детей гипсовые фигурки почти все раскрашены однообразно, неаккуратно, без какого-либо творческого подхода. Они хотят быстрее бросить это занятие, забыть о неприятных ощущениях, связанных с псевдотворчеством.

Аналогичные коллизии переживают и организации, причем в первую очередь высшее руководство, при выполнении работ по внедрению СМК. Уместно отметить, что требования (правила) МС ISO 9001 являются общими и предназначены для применения любыми организациями, независимо от их типа, размера и категории продукции (услуги). Здесь просматривается аналогия с одинаковыми заготовками – гипсовыми фигурками.

С учетом приведенных аналогий и имеющегося опыта можно отметить: если орга-

низация имеет креативного лидера и творческий персонал, способный идти за высшим руководством и меняться адекватно требованиям рынка, то и встроенная СМК будет выполнять высокую роль качественного менеджмента как инструмента конкурентоспособности предприятия. Предприятия проходят похожий путь, но результатом выполнения этого проекта станет «собственная» система менеджмента качества, то есть система, присущая конкретной организации. Своего рода ноу-хау.

Если высшее руководство не будет владеть основами качественного менеджмента, то и решения будут, мягко говоря, несоответствующие. Вывод напрашивается сам: поверхностный подход к освоению современных методов качественного менеджмента не оправдал ожиданий. И как показала практика – он просто недопустим!

Потерянные деньги

Существенный вред идеологии международного качественного менеджмента и ущерб своей организации наносят те руководители, которые пошли по пути покупки сертификата соответствия. На мой взгляд, к покупке сертификата следует относиться спокойно: конкуренция, рынок, вступление нашей страны в ВТО, аудиты второй стороны и другие будут создавать цивилизованные отношения между участниками рынка. И кто купил сертификат, тот поймет, что он «зарыл» деньги, не воспользовавшись случаем заскочить в движущийся к созданию организации нового типа поезд, с новыми взаимоотношениями и новой корпоративной культурой.

В этой связи видится только один выход: ускоренный переход должен начаться с ускоренного обучения высшего руководства. Нужно создать условия

мотивации, обучить руководителей основам качественного менеджмента. Причем речь идет не только о руководителях предприятий, выпускающих продукцию – государственных, образовательных, медицинских, коммунальных и т. д. Одним словом, речь идет о повсеместной ликвидации «ISO-шной безграмотности», ведь ISO 9001 – первооснова приобщения к искусству управлять бизнесом, делая его успешным, воспитывая менеджеров нового качества.

Практика показывает, что хорошему усвоению идеологии международных стандартов (основные принципы менеджмента) и собственных правил качественного менеджмента способствует, прежде всего, «заинтересованное» чтение книг и журналов, нацеливающих на новое мышление, умение строить взаимоотношения, развивать лидерские качества, готовить к изменениям и, конечно же, изучать труды гуру в области качественного менеджмента в различных сферах деятельности экономики. В свое время Э. Деминг отмечал, что без «глубинных знаний» невозможно адекватное развитие компании.

В заключение хочу отметить, что на всех этапах работы по внедрению (встраиванию) СМК и, далее, естественно, в условиях ее поддержания в рабочем состоянии требуется искренность, четкость и ясность поставленных целей. Известно, что даже самая неоспоримая истина, сказанная без любви и искренности, есть ложь. **EL**

