

Владимир СОЛОВЬЕВ

НУЖНЫ ЛИ НАМ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА?

Анализ обратной связи позволяет легко выявить сферы, в которых интеллектуальное высокомерие приводит к фактическому невежеству.

П. Друкер, Дж.А. Макьярелло. Менеджмент

- Почему стандарты на системы менеджмента не всегда находят приверженцев?
- Какова роль руководителя предприятия в построении систем менеджмента?
- Почему иногда персонал организации не хочет работать в соответствии с требованиями ИСО 9001¹?

Если обратиться к статистике, опубликованной на сайте Международной организации по стандартизации (ИСО)², можно увидеть, что уровень интереса к системному менеджменту в Республике Казахстан (РК) находится на очень невысоком уровне, в сравнении с такими странами, как, например, Германия и Китай.

В большинстве развитых стран количество организаций, внедривших системы менеджмента, в первую очередь на основе ИСО 9001, составляет порядка 40—60%, и даже 70%. В Казахстане этот показатель не превышает 10%.

Если исходить из того, что сертификат соответствия международным стандартам ИСО 9001, ИСО 14001³, OHSAS 18001⁴ и ИСО 50001⁵ можно рассматривать как своего рода допуск организации на цивилизованный рынок, то, очевидно, это должно побудить руководителей к внедрению в действующую систему управления предприятием систем менеджмента, в частности системы менеджмента качества (СМК).

Однако на практике это далеко не так. Причин такого положения дел много. Рассмотрим наиболее важные из них. К таким, по нашему мнению, можно отнести:

¹ ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования». — Прим. ред.

² www.ISO.org.

³ ИСО 14001:2004 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению». — Прим. ред.

⁴ OHSAS 18000 — серия стандартов, содержащих требования и руководящие указания к разработке и внедрению систем менеджмента промышленной безопасности и охраны труда — Прим. ред.

⁵ ИСО 50001:2011 «Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по использованию». — Прим. ред.

- отсутствие у некоторых руководителей высшего звена системных знаний в области менеджмента качества, они весьма скромно осведомлены о применении систем экологического менеджмента, профессиональной безопасности и здоровья, систем энергоменеджмента;

- не в полной мере сформированные бизнес-отношения, в основе которых лежит конкуренция предприятий и которые могли стать драйвером использования системного менеджмента;

- неумение руководителей высшего уровня ставить амбициозные цели, для достижения которых необходим менеджмент, соответствующий требованиям стандартов на системы менеджмента, в первую очередь ИСО 9001, а также страх перед нововведениями.

Надо отметить, что некоторые руководители и не стремятся работать по-новому. Как верно отметил Э. Деминг, «проблема управления качеством не в том, что люди мало об этом знают, проблема в том, что им кажется, что они знают все».

В ряде организаций аудиторы сталкиваются с новой генерацией топ-менеджеров. Их объединяет то, что они много учились на различных семинарах по ИСО и даже работали в зарубежных организациях, в которых успешно функционирует системный менеджмент. К сожалению, в казахстанских компаниях эти работники себя никак не проявили (естественно, это относится не ко всем).

Остановимся на фактах, когда некоторые якобы специалисты вполне серьезно утверждают, что ИСО 9001 не нужен



Ключевые слова: система менеджмента, ИСО 9001, аудит, топ-менеджер, непрерывное улучшение.

их предприятию. Один из таких псевдоспециалистов сказал, что это «зловредная» практика, которая не только не подхит его организации, но и сковывает ее развитие. При этом оказывается, что такие специалисты системно не обучались современному менеджменту, но очень много слышали о нем и могут пространно рассуждать о нужности этой практики в производственной деятельности организации.

Полной неожиданностью для аудиторов стало то, что персонал не знает, какую роль на предприятии играют производственные и управленческие процессы, что такое номенклатура дел, не говоря уже о пользе проведения внутренних аудитов. А ведь аудиторские проверки проводились в организациях, имеющих сертифицированные системы менеджмента. Персонал в этих организациях переоценивает свои возможности, работает без соблюдения процедур, не применяет в своей работе цикл PDCA⁶. Все это приводит к тому, что оперативные и стратегические решения высшее руководство принимает по наитию.

К сожалению, подобные «специалисты» не способны осознать всю глубину своей некомпетентности, что, безусловно, сказывается на качестве организации.

Рассмотрим еще один важный аспект — низкую мотивацию или полное ее отсутствие у первого руководителя к внедрению ИСО 9001. Спровоцировать негативное отношение к ИСО 9001 могут безграмотные консультанты, бестолковые действия аудиторов, а также аудиты, сосредоточенные на необходимости соблюдения организацией надуманных требований, не имеющих отношения к менеджменту качества. Этому может способствовать и некачественный государственный менеджмент.

Ответственность за качество менеджмента в организации должен нести первый руководитель. Он кровно заинтересован в том, чтобы система менеджмента была действенной и способствовала достижению целей предприятия и стабильного качества продукции при оптимальных затратах ресурсов.

Практический интерес представляет опыт мотивации руководителей организаций к построению систем менеджмента с помощью законодательной нормы о наличии в организации сертификата соответствия.

Ст. 17 закона РК «О государственных закупках» устанавливает преимущество участника конкурса (тендера), имеющего систему менеджмента, сертифицированную в соответствии с требованиями государственных стандартов. Однако это положение, как показывает практика, привело не только к позитивному развитию менеджмента предприятий, но и к негативным последствиям:

- разработка и внедрение систем менеджмента в организациях стали носить формальный характер (время на освоение проекта сокращено до месяца и даже менее), такие системы менеджмента никакой ценности для предприятия не имеют;
- профанация идей менеджмента, ложная интерпретация их сути и предназначения международных стандартов на системы менеджмента привели к снижению доверия к этим стандартам, а в печати даже стали появляться статьи об их ненужности и крахе сертификации систем менеджмента;
- в тендерах участвуют поставщики, которые представляют в составе конкурсной документации сертификат соответствия с неподтвержденным статусом (легитимностью), так как по-

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА КАЧЕСТВО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖЕН НЕСТИ ПЕРВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Часто встречается ситуация, когда руководитель, не имея системных знаний об ИСО серии 9000, поручает работу по построению СМК своему подчиненному, который, в свою очередь, перепоручает ее уже своему подчиненному. Получается, что проект «Разработка СМК и внедрение ИСО» идет без участия первого руководителя, которому это особенно и не нужно. При этом на предприятии приглашенным органом по сертификации проводится аудит системы менеджмента, по результатам которого организация получает сертификат соответствия установленного образца. В итоге создается и сертифицируется заведомо неработающая система менеджмента. Возникает бифуркационный⁷ менеджмент, т.е. параллельно существует система управления, к которой привык первый руководитель и которую никто отменить не сможет, и новая система — СМК, — созданная подчиненными (это в лучшем случае, гораздо хуже, если систему управления навязала консалтинговая компания и персонал организации не утруждал себя вопросами ее разработки).

ставщик не прошел плановые инспекционные аудиты (это является нарушением п. 9.3.2.2 СТ РК ИСО/МЭК 17021—2012 «Оценка соответствия. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию систем менеджмента»);

- появились услуги по продаже сертификатов соответствия по принципу «сегодня заказал — завтра получил». Подобный сертификат имеет в проводимых конкурсах (тендерах) такой же вес, как и сертификат на реально действующую, зрелую, конкурентоспособную систему менеджмента.

В этой связи назрела необходимость внести в закон РК «О государственных закупках» требование, чтобы, помимо наличия у участников конкурсов (тендеров) сертификата соответствия, учитывалась бы продолжительность функционирования системы менеджмента организации.

Президент РК Н.А. Назарбаев поставил перед республикой амбициозные цели: стать передовой экономикой мира и войти в число 30 развитых стран. Для их достижения необходимо сформировать новые производственные отношения, построить новый системный менеджмент, который имел бы системную основу для постоянного развития и улучшения.

⁶ PDCA (Plan—Do—Check—Act) — цикл Шухарта—Деминга «Планировать — делать — проверять — воздействовать». — Прим. ред.

⁷ От лат. bifurcus — раздвоенный.

В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ВЫСТРАИВАЕТСЯ СОБСТВЕННАЯ СМК, СВОЕГО РОДА НОУ-ХАУ

Как показывает мировая практика, такой основой является ИСО 9001. При переходе организации на стандарты ИСО серии 9000 создаются условия, когда персонал устанавливает и развивает новые взаимоотношения, способствующие эффективному сотрудничеству и обеспечению продуктивности бизнеса, ориентированного на потребителя.

По мере развития организации, роста конкуренции и появления новых вызовов рынка у высшего руководства генерируется понимание, что действующая СМК предприятия также должна развиваться и актуализироваться. Поэтому передовая часть коллектива, учитывая специфику организации и конкурентные условия рынка, направляет усилия на улучшение качества менеджмента путем внедрения стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001, ИСО 31000, ИСО 50001 и др. и использования современных инструментов и методов — таких, как Модель делового совершенства EFQM⁸, «бережливое производство», система сбалансированных показателей, самооценка, управление проектами и др.

В процессе развития на предприятии выстраивается собственная СМК, своего рода ноу-хау. Одновременно идет процесс формирования нового поколения топ-менеджеров, чье понимание качественного системного менеджмента основано на личном опыте. 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. «Ликвидация безграмотности» может стать одним из главных звеньев в создании конкурентоспособных предприятий, способных работать на рынке не только Казахстана, но и на мировом, т.е. в более сложной, жесткой и динамичной среде [1, 2].

Топ-менеджеры должны переосмыслить свои подходы и навыки к созданию организации нового типа. И помнить, что это процесс долговременный, который, кроме создания системы производственных процессов, должен включать воспитание нового типа персонала, с новым отношением к правилам организации, законам, окружающей среде и сотрудникам для обеспечения продуктивного сотрудничества.

Необходимо разработать достойный план действий, чтобы целью предприятия было не только выживание в бизнес-среде или получение прибыли, а непрерывное развитие и совершенствование. Надо создать интересную, привлекательную и счастливую организацию современности.

⁸ EFQM (European Foundation for Quality Management) — Европейский фонд управления качеством. — *Прим. ред.*

При этом, естественно, она должна будет функционировать в рамках системного менеджмента.

Японские руководители, например, считают, что должны уделять совершенствованию не менее 50% своего времени. Концепция непрерывного улучшения — кайдзен — требует высочайшей квалификации в области решения проблем, а также специальных знаний [3]. Данный подход должен стать стилем мышления и работы персонала на всех уровнях иерархии полномочий и ответственности в организации. Тогда менеджмент качества в организации станет не формальностью, а инструментом производственной и управленческой жизнедеятельности и жизнеобеспечения.

ПОСТРОЕНИЕ РЕАЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА — ДОЛГОВРЕМЕННЫЙ ПРОЦЕСС, ТРЕБУЮЩИЙ ЭНТУЗИАЗМА, ТЕРПЕНИЯ И ПОСТОЯННОЙ МЫСЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ТОЛЬКО СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ ВСЕХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ МОЖНО ДОСТИЧЬ УРОВНЯ КАЧЕСТВА, ДИКТУЕМОГО СОВРЕМЕННЫМ РЫНКОМ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Соловьев В.И. Путь к предприятию нового типа начинается с ИСО 9001 // Стандарты и качество. — 2011. — № 12. — С. 70—73.
2. Соловьев В.И. ISO 9001 — основа развития качественного системного менеджмента на пути к организации нового типа // Новости ГОССТАНДАРТА. — 2012. — № 2. — С. 47—50.
3. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ., 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Владимир Иванович СОЛОВЬЕВ — доктор технических наук, профессор, академик КАМК и НИА Казахстана, генеральный директор ОПС ТОО «EUROASIA MS», эксперт-аудитор ГСТР РК, ведущий аудитор QualityAustria, IRCA