



Рамиля Мустафина,
директор ТОО «Центр
менеджмента качества»,
ведущий аудитор СМК 2008,
IRCA



СМК: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

(ПРОДОЛЖЕНИЕ, НАЧАЛО МАТЕРИАЛА В № 9-10 2009 Г.)

Главной причиной НЕ успеха проектов по внедрению системы менеджмента является формальный подход со стороны первого руководителя организации. Руководитель считает, раз уж он заплатил за услуги консультантов, вот пусть консультанты и работают...

Для того чтобы разобраться в сути проблем использования стандартов качества, редакция публикует продолжение интервью **с директором ТОО «Центр менеджмента качества» Рамилей Мамановной Мустафиной.**

- Среди руководителей предприятий активно циркулируется информация, что международные стандарты качества (МС ИСО) разрабатывались под развитые рынки запада. Мы к таковым пока не относимся. Поэтому хотелось бы знать, насколько в реальности МС ИСО приемлемы для казахстанских компаний?

- Это неверное представление.

Международная организация по стандартизации создана для того, чтобы способствовать международному обмену товарами и услугами, снизить и устранить барьеры в международной торговле. В технических комитетах этой международной организации работают лучшие специалисты той или иной отрасли из разных стран мира. Таким образом, разрабатываемые тем или иным техническим комитетом стандарты обобщают лучшую практику той или иной отрасли, а не той или иной страны.

На сегодняшний день ИСО разработано более 17500 стандартов практически для всех отраслей экономики (легкая промышленность, лесная промышленность, медицина, пищевая промышленность, сельское хозяйство, судостроение, телекоммуникации, электроника и др.), в большинстве своем к конкретным видам

продукции, материалов или процессам, а также по различным областям и аспектам деятельности организаций и компаний: менеджмент качества, экологический менеджмент, информационная безопасность и др.

- Очень многое в достижении результативности зависит от компетентности аудитора, консультанта, соответственно сертифицирующей или консалтинговой компании. Тем более что методов повышения эффективности работы достаточно много, а каждая компания индивидуальна. Для того чтобы консультанту сделать правильный выбор метода, необходимо иметь высокий профессионализм.

Как лучше руководству компании выбирать поставщиков таких услуг, по каким критериям?

- Эксперты Международной организации по стандартизации разработали такой документ, как

ИСО 10019:2005 «Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг». На что, прежде всего, должна обращать внимание организация при выборе консалтинговой компании или сертифицирующего органа? Конечно же, на квалификацию и компетентность специалистов.

Рекомендации, изложенные в ИСО 10019 «Руководство по выбору консультантов по системе менеджмента качества и использованию их услуг», помогают отличить компетентного консультанта по системам менеджмента качества от некомпетентного.

В п. 3.2 ИСО 10019 дается определение понятия «Консультант по системе менеджмента качества»:

«Консультант по системе менеджмента качества - это человек, который помогает организации внедрять систему менеджмента качества, давая советы и предоставляя информацию».

Ключевым словом является «помогает», т.е., консультант не может и не должен выполнять всю работу вместо самой организации (см. табл. 1).

В соответствии с п. 3.1.6 ИСО 9000:2005 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь» компетентность – это продемонстрированная способность применять знания и навыки.

При оценке компетентности

консультанта ИСО 10019 (п. 4.1.3) рекомендует руководствоваться следующими критериями:

- личные качества,
- соответствующее образование,
- знания и навыки, соответствующие общим целям СМК организации-клиента,
- практический опыт,
- этичное поведение.

Далее, в п. 4.2.2 ИСО 10019 указаны 6 основных Личных качеств консультанта, так как «Личные качества способствуют успешной работе консультанта по системам менеджмента качества»

В п. 4.2.3 ИСО 10019 про Образование, знания и навыки указано следующее:

«Консультанты по системе менеджмента качества должны иметь соответствующее образование, необходимое для получения знаний и навыков, соответствующих предоставляемым консультационным услугам». Пример может быть проиллюстрирован следующим образом - см. табл. 2.

В п. 4.2.4.3 ИСО 10019 перечислены области, в которых консультанту по СМК следует иметь опыт и навыки:

- a. принципы менеджмента качества;
- b. инструменты и методы постоянного улучшения;
- c. соответствующие статистические методы;

- d. методология и техника аудита;
- e. принципы экономики качества;
- f. методика работы в команде;
- g. методология PDCA;
- h. методология развёртывания (deployment) политики;
- i. составление блок-схем;
- j. методология решения задач или проблем;
- k. методы мониторинга удовлетворенности потребителей/сотрудников;
- l. техники проведения мозгового штурма.

Исходя из рекомендаций ИСО 10019:2005, при выборе консультанта организациям следует получить положительные ответы на следующие вопросы:

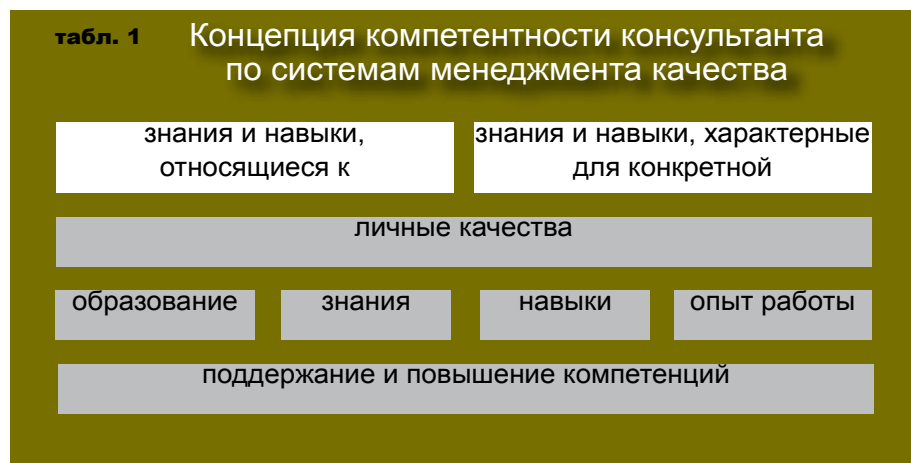
- имеет ли консультант опыт проведения аудитов?
- является ли он международно-признанным сертифицированным аудитором?
- сертифицирована ли сама консалтинговая компания по ИСО 9001?
- внедряли ли консультанты систему менеджмента качества на практике?

Выбранный консультант должен обладать похожими качествами, которых организация ожидает от своих сотрудников-профессионалов, должен быть экспертом в своей области, иметь опыт работы на аналогичных проектах, иметь хорошую историю работы с предыдущими клиентами, стиль работы консультанта должен подходить организации клиента.

- За выбором поставщика наступает еще более сложное время - перестройка подхода к деятельности компании, вовлечение в работу всего коллектива. Как чаще всего это выглядит на практике?

- Разработка и внедрение любой системы менеджмента должны начинаться с обучения как руководителей организации, так и сотрудников. С обучения начинается перестройка, прежде всего, сознания сотрудников, а затем

табл. 1 Концепция компетентности консультанта по системам менеджмента качества



уже возможна перестройка и деятельности организации.

Обучение не только знакомит с требованиями того или иного стандарта, но позволяет организации осуществить первую «примерку» требований того или иного стандарта к своей деятельности, потому что в ходе обучения руководители и сотрудники, как правило, выполняют различные задания, направленные на применение требований стандарта к их работе.

В свою очередь, в ходе обучения консультант начинает лучше понимать деятельность организации, ее корпоративную культуру, характер взаимоотношений между подразделениями, руководством и сотрудниками, между сотрудниками.

Обычно на начальном этапе обучения консультант встречает некоторое настороженное поведение со стороны сотрудников организации-клиента. Это вполне понятно, потому что люди, как правило, опасаются всего нового, неизвестного, не любят перемен. Но иногда консультант сталкивается с враждебным/агрессивным поведением некоторых сотрудников. Чаще всего такая враждебность характерна для организаций, стиль управления которых является авторитарным, а процессы – непрозрачными. В таких организациях сотрудники не заинтересованы в результатах своей работы, они перегружены работой, обмен информацией отсутствует. И все свои недовольства они высказывают консультанту.

Перестройка, начавшаяся на этапе обучения, дальше переходит в область организационных изменений, улучшений бизнес-процессов, изменений взаимодействия между подразделениями, улучшения существующей документации, при необходимости – создания новых докумен-

тов и т. д. Без вовлечения сотрудников организации такую работу проделать невозможно.

Наша работа как консультантов очень сильно зависит от настроения как руководителя компании, так и его сотрудников: позитивный настрой – разработанная СМК будет работать результативно, при негативном отношении к проекту – СМК работать не будет.

- Специалистов Вашей компании приглашали проводить эту работу в России. Чья это инициатива?

- Как я уже упоминала выше, все консультанты нашего Центра имеют квалификацию аудиторов по системам менеджмента, прошли соответствующее обучение на международно-аккредитованных учебных курсах аудиторов и зарегистрированы в качестве аудиторов в Международном Регистре Сертифицированных Аудиторов (Великобритания). Наш Центр сотрудничает с разными международно-признанными органами по сертификации, предоставляя своих консультантов в качестве аудиторов. Такое сотрудничество установлено и с британским органом по сертификации - ABS Group, у клиентов которого наши консультанты проводят аудиты наблюдения.

От имени ABS Group наши консультанты проводили аудиты в Казахстане, а также выезжали в Россию с аудитами наблюдения подразделений одной из американских транснациональных компаний.

- Как Вы считаете, почему в Казахстане так мало внедряются интегрированные системы менеджмента?

- Интегрированные системы менеджмента (ИСМ) представляют собой сложную совокупность систем менеджмента по различным аспектам деятельности, в том числе, в области качества, охраны окружающей среды, охраны здоровья и техники безопасности,

безопасности пищевой продукции, информационной безопасности и др. ИСМ – это различные комбинации перечисленного выше. Соответственно, ИСМ строятся с учетом требований одновременно нескольких стандартов по системам менеджмента (ИСО 9001, ИСО 14001, ОHSAS 18001, ИСО 22000, ИСО 27001 и др.). Это сложная кропотливая работа как со стороны консультанта, так и со стороны организации, ее внедряющей. Внедрение ИСМ может вызвать необходимость значительных инвестиций со стороны организации, например, на мероприятия по устранению негативных воздействий на окружающую среду, по обеспечению безопасных условий труда и т. п. Поэтому пока не многие компании могут себе позволить внедрение интегрированных систем менеджмента.

- Экономическая ситуация стремительно меняется. Специалистам необходимо постоянно пополнять знания. А на деле обучающие курсы стали более востребованными?

- Повышать свою квалификацию нужно всем и всегда. Особенно, когда экономическая ситуация стремительно меняется. Кроме того, за последние 2-3 года появились новые международные стандарты, вышли новые версии стандартов. Так, вышла новая версия стандарта ИСО 9001 - теперь уже 2008 г., ОHSAS 18001 из спецификации превратился в стандарт. Появился совсем новый стандарт ИСО 22000. Пересмотрен ИСО 9004, который раньше назывался «СМК. Рекомендации по улучшению деятельности», а теперь звучит как «Менеджмент для достижения успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» (Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach).

В целом, учебными курсами стали интересоваться чаще, но в связи с непростым экономическим положением предприятия существенно сократили свои бюджеты на обучение.

- Время кризиса — это лучшее или худшее время для пересмотра методов и способов работы организации?

- Это время заставляет всех нас, желаем мы того или нет, пересмотреть то, как мы работали до кризиса. Некоторые компании именно сейчас приступили к внедрению системы менеджмента качества. Как поделился со мной представитель одной такой компании (Алматы), доходы компании сократились, нужно оптими-

зировать расходы, нужно четко распределить ответственность и полномочия между сотрудниками, компании нужна четкая и слаженная работа.

И действительно, стандарт ИСО 9001 помогает любой компании усилиться, прежде всего, организационно, сохранить своих клиентов, быть на шаг впереди своих конкурентов. Что очень важно в экономически непростые времена.

Данному вопросу созвучно высказывание российских специалистов: «Современное предприятие — очень мобильная структура и, чтобы сохранять свои позиции на рынке, ему (предприятию) нужно постоянно меняться. Времена, когда один раз правиль-

но «настроенное» предприятие могло функционировать годами, и управлять можно было без перестройки объекта, ушли в прошлое» (статья «О современном организационном менеджменте и менеджменте качества», журнал «Методы менеджмента качества», № 6, 2009 г.).

Со своими вопросами читатели могут обращаться в нашу компанию по телефонам: +7 (727) 279 18 02, 279 48 72, 279, 71, 90 e-mail: info@qmc.kz www.qmc.kz

табл. 2

Образование и опыт работы *

Сфера опыта работы ((см. примечание 1)	Сложность внедрения системы менеджмента качества		
	-	_____	+
общий опыт работы	меньший стаж допускается	4 года для тех, кто окончил университет (примечание 2), или 6 лет для тех, кто окончил только среднюю школу (примечание 3)	большой стаж допускается
опыт работы в области менеджмента качества	меньший стаж допускается	не менее 2 лет	большой стаж допускается
опыт внедрения системы менеджмента качества	меньший опыт допускается	опыт завершения внедрения не менее трех систем менеджмента качества с соответствующим участием	большой опыт допускается

* Указанные уровни образования и опыта работы не являются требованием и не влияют на сертификацию. Организация может решить предъявлять их, как требования

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Очень важно, чтобы опыт работы консультанта соответствовал специфике внедряемой системы менеджмента качества.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Университетское (высшее) образование является частью государственной системы образования и длится не менее трёх лет после окончания средней школы.

ПРИМЕЧАНИЕ 3. Среднее образование является частью государственной системы образования, оно следует после завершения начального образования, но предшествует обучению в университете.