

СМК: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Причин НЕУСПЕХА проектов по внедрению системы менеджмента качества (СМК) возникает немало. Для того чтобы их не допускать, а при возникновении успешно устранять, необходимо разбираться в их сути. Поможет вам в этом Рамиля Мамановна Мустафина, директор ТОО «Центр менеджмента качества», ведущий аудитор СМК 2008, IRCA. Она согласилась ответить на вопросы, поступившие в редакцию.

- Очень многое в достижении результативности зависит от компетентности аудитора, консультанта сертифицирующей или консалтинговой компании, приглашенного в организацию. Методов повышения эффективности работы достаточно много, а каждая компания индивидуальна. Для того чтобы консультанту сделать правильный выбор метода, необходимо иметь высокий профессионализм. Как руководству компании грамотно 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.

Также хотела обратить особое внимание на то, что 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, этическое поведение.

В п. 4.2.4.3 ИСО 10019 перечислены области, в которых консультанту по СМК следует иметь опыт и навыки: а. принципы менеджмента качества; б. инструменты и методы постоянного улучшения; с. соответствующие статистические методы; d. методология и техника аудита; e. принципы экономики качества; f. методика работы в команде; g. методология PDCA; h. методология развертывания (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.

- Среди руководителей предприятий активно циркулирует информация, что международные стандарты качества (МС ИСО) разрабатывались под развитые рынки запада. Наша страна к таковым пока не относится. 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 18000 стандартов практически для всех отраслей экономики (легкая промышленность, лесная промышленность, медицина, пищевая промышленность, сельское хозяйство, судостроение, телекоммуникации, электроника и др.), в большинстве своем для конкретных видов продукции, материалов или процессов, а также по различным областям и аспектам деятельности организаций и компаний: менеджмент качества, экологический менеджмент, информационная безопасность и др.

- 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.

- 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 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 некоторую настороженность 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 в 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 документов 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.

Могут возникнуть и другие вопросы. Ответы на них вы можете получить позвонив по телефонам: +7 (727) 279 18 02, 279 48 72, или написав на e-mail: info@qmc.kz, www.qmc.kz