

Качество должно быть заложено в технологии, а не доказано контролем.

Уильям Эдвардс Деминг

Как только зарубежные партнеры задают нашим предприятиям вопросы о наличии у них сертификата ISO 9001 на систему качества, руководство предприятий сразу начинает выяснять, что такое «система качества» и что такое «ISO»?

От своих коллег руководство предприятия узнает, что система качества — это «комплект специальных документов для сертификации».

Несложный поиск в Интернете показывает, что существует известный ряд организаций, которые продают такие комплекты документов в виде макетов, куда нужно только вставить данные о своем предприятии, и «просто за смешные» деньги!

Но образованный читатель уже понимает, что это вид бизнеса, который в прямом смысле вырос из появившегося спроса в абсолютно точном соответствии с рыночным механизмом!

Все это было бы смешно, если бы не было так грустно!

Однако система сертификации по ISO 9001 прежде всего ориентирована именно на наличие документированного описания СМК!

Понятно, что документация только описывает построенную систему качества и сама по себе ценности не имеет. Ценностью компании будут именно модели оптимальных бизнес-процессов и система мониторинга и анализа показателей их эффективности!

Можно сказать еще больше (и пусть простят нас доблестные органы по сертификации СМК): наличие самой процедуры сертификации является определенным «злом», которое и «запускает» процесс образования бутафорских СМК!

Именно из-за наличия процедуры сертификации компании, не имеющие пока внутренней потребности использовать систему качества для повышения эффективности своей деятельности, при подготовке этой системы к сертификации делают только то, что нужно для проверяющих: документируют процедуры и пишут «Руководство по качеству», а повышение качества работы даже не планируют или отодвигают «на потом».

Аргументируем.

Начнем с трех провокационных утверждений.

Первое. Если позвонить в сто российских организаций через, скажем, полгода после получения ими сертификата ISO 9000 на их СМК и поинтересоваться, например, в отделе продаж (сбыта), или секретариате, или в службе технической поддержки, о наличии СМК, то в девяноста процентах случаев вас спросят: «А что это такое?»

Второе. «Бутафорскую» СМК (это как раз там, где вы услышите этот вопрос) сертифицировать в России гораздо проще (имею в виду количество обнаруженных при сертификационной экспертизе отклонений от стандарта), чем реально работающую.

Третье. В такой ситуации отчасти виноваты и российские органы по сертификации.

Другие причины мы подробно рассмотрим ниже.

А теперь прокомментируем эти утверждения подробно. Не секрет, что когда консультант (у наших органов по сертификации всегда «под рукой» своя консалтинговая фирма) приходит в компанию, он первым делом задает вопрос: «Вам только сертификат нужен, или вы действительно хотите внедрить СМК?» Как говорится, без комментариев. Руководству сразу предлагают выбрать между «бутафорской» и реальной СМК. Понятно, что создавать и внедрять реально работающую СМК значительно сложнее, чем просто подготовить необходимую документацию.

И это известные органы!

А органы с меньшей репутацией еще более циничны. Вот дословное объявление из Интернета: «Предлагаем получить сертификат соответствия по международным стандартам серии ISO 9000 в реальные сроки и по приемлемой цене». Вот так, как на базаре кило яблок купить. Когда директор видит такое предложение, он сразу понимает, что речь может идти только о бутафории.

И сертифицировать реально работающую СМК труднее, потому что она уже притерта к конкретному производству, и здесь устранение несоответствий со стандартом проходит значительно более болезненно, потому что люди уже привыкли к определенным условиям и сопротивляются любым переменам.

А в «бутафорской» СМК несоответствия устраняются легко, «...лишь перо заскрипит...»

И руководство идет по пути наименьшего сопротивления, тем более что есть еще ряд существенных причин именно для такой ситуации.

Чтобы понять суть проблемы, воспользуемся отвлеченным примером. Представьте себе, что вы сшили для себя удобный и красивый (по крайней мере, по вашему мнению) костюм. Но вас приглашают на званый и очень важный вечер, где все участники должны быть одеты в костюмы, отвечающие определенным требованиям (например, костюм должен быть спортивного типа).

Чтобы вас пустили на этот вечер, вам надо «немного переделать» костюм — вместо пуговиц вшить молнии (чтобы быстрее застегивать), отрезать карманы (чтобы не принесли ничего лишнего), поставить на рукава и брючины резинки (чтобы не испачкать за столом и в туалете) и т. д.

Ой, тяжело вам будет кромсать свой любимый костюм, сшитый по индивидуальному заказу из дорогого материала!

А если у вас пока еще нет такого любимого костюма, вам предложат купить для этого вечера другую одежду, которая будет стоить значительно дешевле, и в ней на вечер пустят без какихлибо замечаний.

Конечно, проблема описана очень узко, но смысл в том, что когда компания выращивает свою СМК (пока без цели ее сертифицировать) она «шьет костюмчик по своей фигуре».

Вот поэтому и сама архитектура СМК, и конкретные способы реализации ее элементов в определенной организации очень сильно могут отличаться друг от друга и зависят от ее масштаба, профиля, структуры, целей, стиля управления и культуры, наконец. Могут ли уважаемые консультанты быстро вникнуть в эти особенности? Вопрос открытый.

В значительной степени это зависит еще и от политики сертификационного органа.

Действительно, представим себе, что СМК — это некая «коробка передач» для машины. Если взглянуть на разобранную новую коробку передач (провести ее «аудит»), то, что бросится в глаза в первую очередь — заусенцы на шестеренках и даже иногда остатки стружки.

Но смотреть надо не на это, а на то, как посажены шестерни на валах и как нарезаны их зубья. Если это все сделано правильно, то через тысячу километров эта коробка будет работать как швейцарские часы (заусенцы отполируются и стружка перемелется).

Сертификация СМК — это акция, направленная вовне компании, призванная продемонстрировать ее способность обеспечивать и непрерывно улучшать качество.

Поэтому при анализе соответствия работающей СМК требованиям ISO 9000 все зависит от искусства интерпретации этих требований, перенесенное на реалии компании. Когда такого «искусства интерпретации» у консультантов, как правило, нет, им проще всех рядить в безликие «спортивные костюмы».

Все это происходит потому, что миллионы компаний и сотни надзорных органов интерпретируют стандарты ISO 9000 как образец построения СМК.

А кто сказал, что именно эта модель так необходима каждой компании? Например, компания «Microsoft» не имеет сертификата ISO 9000 — и ничего (Билл Гейтс даже захватил большую часть рынка пользовательского ПО)!

Интуитивно это понимают все руководители, но заказчики требуют от них сертификат ISO 9000 уже сейчас, и вместо того, чтобы начинать «шить любимый костюмчик» по фигуре (внедрять систему управления производством и строить на ее основе свою СМК), они покупают «спортивную» униформу (читай: сертификат на «бутафорскую» СМК).

А к бутафории в государственном масштабе наши руководители уже привыкли. Помните «знак качества» на откровенном браке при социализме?

Всем известна поговорка: «В России две беды: дураки и дороги».

Я бы добавил еще третью беду — склонность начальства к «показухе».

Еще триста лет назад хитрый Потемкин строил бутафорские «богатые» деревни на пути следования царицы, чтобы продемонстрировать свое умение хорошо управлять.

Старшее поколение еще хорошо помнит социалистическое соревнование, «знамя которого мы несли все выше и выше». Поэтому, когда у нас услышали про ISO 9000, быстро организовался «серый» рынок, обеспечивающий всех желающих сертификатами «в приемлемые сроки и по разумной цене».

Необходимо понимать, что такой подход самих российских предприятий — еще и следствие того, что в нашей стране не было и до сих пор нет реальной проблемы качества, но об этом как-нибудь в другой раз. По сути, это основная причина — потребности в реальной СМК нет, а для заказчика сойдет и бутафорская. Действительно, до 1991 года в нашей стране не было реальных потребителей, то есть тех, кто сам решает, покупать товар или нет, заключать контракт или нет, какие требования к качеству предъявлять и по какой цене покупать товар, соответствующий этим требованиям. И сейчас в силу экономического и финансового кризиса у нас нет потребителей и поставщиков, характерных для нормальной рыночной экономики.

Бартер, долги, «откат» прежде всего душат проблему качества. Конкуренция появилась, но далеко не везде, к тому же конкурентная борьба ведется самыми дикими способами (проще и гораздо дешевле «заказать» директора конкурирующей фирмы, чем улучшить качество своей продукции). А чего стоит «обогащение» мировой науки новым экономическим процессом — «откатингом». Ведь у нас что ни субподрядчик, то команда заказчика для легализации «отката». И, наконец, еще один важный момент. Кто в вашей компании будет руководить СМК? Если просто менеджер по качеству (типа начальник ОТК) — это прямой путь к превращению реальной СМК в бутафорскую. Кстати, именно поэтому на Западе далеко не все предприятия сертифицированы по ISO 9000 (я уже упоминал «Microsoft»). Многим это и не нужно. Ведь сам сертификат ни о чем не говорит, кроме как о том, что предприятие проверили. И вовсе не является гарантией качества.

ISO 9000 — это необходимое, но далеко не достаточное условие обеспечения качества. Сертификат не утверждает, что в принципе производство организовано правильно. Для подтверждения этого существует другой механизм — инспекционный аудит.

Две организации (потребитель и производитель) заключают между собой контракт о привлечении третьей стороны, которая должна произвести проверку СМК у производителя по просьбе потребителя. Часто потребитель готов идти на дополнительные расходы, только бы получить тот продукт, который его полностью устраивает. И в этом случае, независимо от наличия сертификата ISO 9000, инспекция должна провести всесторонний анализ производства, начиная с момента выполнения заказа и заканчивая его поставкой. За вынесенный вердикт инспектирующая сторона будет отвечать не только юридически, но и финансово! Только после этого уже можно говорить о качестве. Поэтому на Западе органы по сертификации СМК находятся в постоянном напряжении. Они не могут позволить себе такую халтуру. А наши — пока могут.

Глава из книги Влада Долгова "Страсти по ISO 9000. Грустно-комическая повесть о получении сертификата на систему качества"