

## **Практические рекомендации при разработке и сертификации систем менеджмента качества**

Сейчас многие организации приняли решение о необходимости разработки системы менеджмента качества (СМК), отвечающей требованиям стандарта ISO 9001:2000 и уже приступили к ее созданию. А те, кто не принял такого решения, в ближайшее время сделают это. Что (или кто) же заставляет (или заставит) предприятия заниматься добровольной сертификацией СМК? Ведь для этого требуется весьма существенная сумма (в рублях или у.е).

Все очень просто: организации занимаются (или будут заниматься) этим потому, что это выгодно! Иначе можно и не заключить контракт, а нет контрактов - нет прибыли. Сертификация СМК стала обязательным требованием для участия в большинстве тендеров, особенно при экспортных поставках. Для получения государственного заказа также требуется наличие на предприятиях сертифицированной СМК. Крупные предприятия России устанавливают для своих поставщиков жесткие условия сотрудничества, например, АО «АВТОВАЗ» требует от своих поставщиков разработать и внедрить СМК, соответствующую требованиям стандарта ISO 9001:2000 и соответствующую техническим условиям ISO/TS 16949:2002 «Системы менеджмента качества. Поставщики предприятий автомобильной промышленности. Особые требования к применению стандарта ISO 9001:2000». В данных технических условиях (п. 7.4.1.2) указано, что организации, осуществляющие поставки на автосборочные предприятия, «должны способствовать развитию системы менеджмента качества поставщиков с целью его соответствия настоящим Техническим условиям. Соответствие ISO 9001:2000 является первым шагом достижения этой цели. Если потребителем не установлено иначе, система качества поставщиков организации должна быть сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000, аккредитованным органом по сертификации (третьей стороной)». Иными словами, поставщики автосборочных заводов должны осуществлять закупки материалов и комплектующих у предприятий, на которых функционирует СМК, соответствующая требованиям стандарта ISO 9001:2000.

Для получения подряда на выполнение строительных работ в Москве организации также должны иметь сертифицированную СМК.

Требование о разработке и внедрении СМК исходит и от владельцев предприятия. Особенно часто это происходит, когда собственниками становятся представители других стран.

Заинтересованные стороны, а именно потребители, собственники, кредитные организации и т. д. тоже выдвигают требование о наличии сертифицированной СМК потому, что им нужны гарантии стабильной (применительно к качеству продукции) работы организации. А гарантию может дать СМК, построенная в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000. В п. 1.1 этого стандарта указано: «Настоящий международный стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества для тех случаев, когда организация нуждается в демонстрации своей способности постоянно поставлять продукцию, которая отвечает требованиям потребителя и соответствующим нормативным требованиям...». Если попытаться очень коротко и просто объяснить суть стандарта ISO 9001:2000, то можно дать ему такое определение: это минимальный набор правил, которыми должна руководствоваться каждая организация, постоянно стремящаяся уменьшать число проблем как внутри организации, так и при взаимодействии с поставщиками и потребителями.

Все вышеуказанное позволяет сделать вывод, что добровольная сертификация СМК фактически постепенно превращается в обязательную.

Для того чтобы убедиться в том, что интерес организаций к созданию СМК постоянно растет, достаточно ознакомиться со сводной информацией о числе организаций, имеющих сертифицированные СМК, на официальном сайте ISO.

Однако нужно понимать, что стандарт ISO 9001:2000 не волшебная палочка и не лекарство от всех болезней организации. К тому же, только правильная и неформальная реализация его требований принесет конкретную пользу предприятию: в противном случае может получиться обратный эффект.

Стандарт ISO 9001:2000 дает возможность построить систему управления в организации, которая своевременно и адекватно будет реагировать на внутренние и внешние изменения. Система - это порядок! Именно это и почувствовали многие организации, приступив к построению СМК - порядка стало больше. А больше порядка - меньше потерь ресурсов.

Однако в процессе реализации проекта по созданию СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 возникает немало препятствий (проблем). Причем, некоторые из них организации создают себе сами, затрачивая на их решение достаточно большое количество времени и денег. Надеюсь, что руководители организаций и служб качества, прочитав эту статью и следуя приведенным в ней правилам, смогут избежать многих ошибок при создании СМК.

## 1. Проблема.

Руководство организации не понимает того, что для реализации проекта по разработке СМК, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001:2000, требуются затраты не только на проведение консультаций и сертификационного аудита.

Иногда, довольно крупные организации пытаются построить СМК «малой кровью», не вводя в штат необходимых специалистов в данной области. Руководство назначает подразделение, отвечающее за реализацию задачи по разработке СМК: как правило, это технический отдел или ОТК. Проводится обучение, составляются мероприятия, а дальше возникают проблемы с их выполнением. Практика показывает, что все-таки существует положительная корреляция между общим числом работающих на предприятии и численностью службы качества: для предприятий с численностью 100-500 человек этой деятельностью непосредственно должны заниматься один-три освобожденных специалиста, с численностью 500-1000 человек - два-четыре освобожденных специалиста, 1000-2000 человек - три-семь специалистов и т.д. Здесь приведены средние цифры, так как число специалистов службы качества конкретной организации зависит от области применения СМК, числа филиалов (рабочих площадок), целей организации и т. п.

Попытки решить задачу без выполнения этого условия в большинстве случаев не приводят к достижению результата вообще или приводят к длительным срокам реализации проекта. Одна из организаций, будучи довольно крупной, попыталась реализовать проект по разработке СМК силами специалистов, не освобожденных от своей непосредственной работы. За шесть месяцев была осуществлена лишь десятая часть запланированных мероприятий, и только после этого было принято решение о создании соответствующего подразделения и дело пошло.

Кстати, как же можно подобрать штаты для этого подразделения, чтобы оно было работоспособным? Можно искать на стороне, а можно и привлечь людей с предприятия. Подойдут для этой цели специалисты с опытом работы в области: технологии, производства, контроля продукции, маркетинга. Предпочтительно иметь различных специалистов в этом подразделении. Организаторские способности, инициативность, умение работать в команде - эти качества

существенно повысят потенциал работников этого подразделения. И, конечно, этих специалистов нужно обучить пониманию и реализации требований стандарта ISO 9001:2000.

На этапе разработки СМК служба качества будет выполнять следующие задачи: составление части необходимой документации и оказание консультативной помощи другим подразделениям по данному вопросу, обучение персонала, проведение внутреннего аудита, помощь в решении проблем, связанных с качеством системы, продукции и процессов. Кроме того, и после внедрения СМК необходимо проводить внутренние аудиты, обучение персонала, внедрять современные методы управления качеством, постоянно улучшать систему, стремясь к совершенству, которому, как известно, нет предела.

Правило.

Необходимо вводить в штат организации службу, которая будет координировать деятельность по реализации проекта по разработке СМК. Причем службу нужно создавать вовремя, то есть сразу после принятия решения о начале работ.

## 2. Проблема.

Неправильный выбор консалтинговой организации и консультанта.

В настоящее время очень многие консалтинговые организации предлагают услуги по разработке СМК, отвечающей требованиям стандартов ISO серии 9000 или требованиям других стандартов. В связи с этим сразу же возникают вопросы: как же не ошибиться в выборе консалтинговой организации и каким образом можно выбрать ту, которая подойдет для вас?

Критериев выбора много, но обычно все организации используют для выбора критерий «Цена». Однако ни в коем случае нельзя ограничиваться только им. Один из принципов Э. Деминга гласит: «Необязательно отдавать предпочтение дешевому предложению. (Цена ничего не выражает, если неизвестно качество)».

А как же оценить качество предлагаемых услуг до начала их предоставления? О потенциально высоком качестве консультационных услуг можно судить по наличию опыта у фирмы, причем по нескольким показателям, например:

длительность работы фирмы по предоставлению интересующих вас услуг;

число клиентов, обратившихся в фирму за все время ее существования;

наличие положительных откликов клиентов и

наверное, самое главное это наличие специалистов с международной регистрацией (например, в IRCA) .

Выбирайте правильно консалтинговую организацию, иначе случится такая же история, как и с той организацией, которая при выборе ориентировалась только на цену. В результате не персонал организации обучался реализации требований стандарта, а консультант. В конечном итоге было принято решение сменить консалтинговую фирму, но время было потеряно. Не думаю, что у вас есть деньги и время на подобные эксперименты.

Правило.

При выборе консультирующей организации не ориентируйтесь только на цену, не пожалейте времени на сбор информации о практическом опыте фирмы и консультантов.

### 3. Проблема.

Неправильная организация процесса обучения персонала реализации требованиям стандарта ISO 9001:2000.

Мало выделить деньги на обучение, нужно еще их умело потратить. Наиболее эффективными способами организации обучения являются следующие:

обучение части персонала (всего высшего руководства, всех руководителей среднего звена и части рядового персонала) на семинарах, проводимых представителями консалтинговых организаций на территории предприятия. Далее обученные специалисты передают полученные знания остальным сотрудникам предприятия;

обучение части персонала (высшего руководства, руководителей среднего звена и части рядового персонала) на семинарах, проводимых представителями консалтинговых организаций на своей территории (возможен выезд обучаемых в другой город). Далее обученные специалисты также передают полученные знания всему персоналу предприятия;

комбинация из первых двух способов: обучение одной части высшего руководства и руководителей среднего звена на выездных семинарах (с отрывом от производства), другой - на семинарах на территории предприятия (с последующим распространением полученных знаний среди всего персонала организации).

Предпочтительным способом организации обучения является последний, так как он более эффективный. Это объясняется возникающими проблемами в процессе обучения, которых описаны ниже.

Практика проведения семинаров на территории предприятия показывает, что при обучении рядового персонала, который будет непосредственно заниматься разработкой необходимой нормативной документации и ее внедрением на производстве, почти никогда не возникает проблем: ни с посещением, ни с желанием воспринимать науку. Трудности появляются при обучении руководителей среднего звена. Но сложнее всего организовать обучение высших руководителей предприятия. Проблемы с посещением занятий руководителями среднего звена и высшего руководства иногда не удается решить и после неоднократного обращения к руководителям организации. Конечно, руководители, как правило, работают в условиях постоянного дефицита времени, и им довольно сложно выделить время на обучение. Но если они не обучены (или обучены недостаточно), то в процессе разработки СМК однозначно возникнут (и возникают) проблемы: непонимание требований стандарта ISO 9001:2000 из-за их незнания, необоснованная критика разработанных обученными специалистами нормативных документов, потери времени, конфликты.

Обучение руководителей, особенно высшего руководства, предпочтительнее проводить не на территории предприятия, т. е. с отрывом от производства. Можно пойти таким путем: например, одно из предприятий организовало обучение на туристической базе в период с пятницы по воскресенье с 8 до 19 ч. Эффективность такого обучения была очень высокой. Позднее это показали результативные действия персонала по созданию СМК.

Иногда проблемы возникают из-за того, что список обучаемых составляется по принципу: пусть учатся те, отсутствие которых не скажется на производстве (обучение, как правило, проводится с полным или частичным отрывом от производства в течение некоторого времени). Учатся одни, а реализовывать проект иногда приходится другим - необученным, с последующим их обучением уже в ходе выполнения работ. Все это сопровождается потерями времени и неизбежными ошибками.

Некоторые организации планируют проведение обучения на предприятии в конце месяца, а в это время сложно обеспечить посещаемость, или после работы, когда обучаемые уже устали и не способны воспринимать информацию.

Опыт показывает, что действует закон: чем больше проблем с обучением персонала, тем больше будет возникать проблем при реализации требований стандарта ISO 9001:2000.

Правило.

Реализации требований стандарта ISO 9001:2000 нужно обучаться (руководителям обязательно!), причем правильная организация обучения - залог успеха.

#### 4. Проблема.

Руководство и персонал организации не воспринимает и не реализует рекомендации консультанта (или реализует, но с большим опозданием).

Некоторые руководители всеми способами стараются избегать консультанта, оправдываясь тем, что есть дела и поважнее. Иногда, как правило, после очередного вопроса потребителя о наличии сертифицированной СМК, они сами идут на контакт с консультантом, но интересует их одно: почему так плохо работает консультант, ведь совместные работы ведутся уже полгода (год), а сертификата на СМК до сих пор нет. Руководство организации иногда не понимает того, что хотя консультант является лицом, заинтересованным в конечном результате, однако он не может выполнить работу за персонал организации. Если у организации нет мотивации, то консультант не сможет заставить персонал работать в направлении реализации проекта по созданию СМК.

Консультанта можно сравнить с доктором, и чтобы быть здоровым - целесообразно выполнять его предписания, а именно:

заниматься оздоровительной гимнастикой - осуществлять постоянную и целенаправленную деятельность по реализации проекта;

своевременно делать диагностику своего состояния - проводить регулярный внутренний аудит и анализ деятельности по разработке и внедрению СМК, а затем анализ пригодности и результативности действующей СМК;

соблюдать диету, испытывая при этом некоторые ограничения - выполнять требования стандарта ISO 9001:2000;

принимать горькие лекарства - выслушивать информацию о проблемах, мешающих реализации проекта. Иногда лекарство похоже на хинин (очень горькая штука).

Не будете слушать доктора - нет шансов поправить здоровье.

Одно из предприятий, которое не смогло избежать данной проблемы, довольно серьезно пострадало в финансовом плане. Не реализуя рекомендации консультанта и, не будучи готовой к сертификационному аудиту своей СМК, организация все-таки приняла решение о его проведении. Результат, как и предупреждал консультант, был отрицательным, поэтому были безвозвратно потеряны деньги, не только затраченные на проведение сертификационного аудита, но и те, которые должны были получить в случае успешного участия в тендере (после сертификации СМК).

Правило.

Прислушивайтесь к рекомендациям консультанта, организуйте их своевременную реализацию.

## 5. Проблема.

Неправильное планирование работ по созданию СМК. Руководство принимает решение о том, что СМК, соответствующая требованиям стандарта ISO 9001:2000, должна быть создана на предприятии за три-пять месяцев, включая ее сертификацию.

Задача ставится подчиненным, которые еще и не слышали о существовании такого стандарта, а если слышали, то весьма немного. В таком случае система может быть создана только на бумаге (формально), потому что в такой срок выполнить подобную задачу маловероятно. На реализацию проекта по разработке СМК может потребоваться в среднем от 8 до 15 месяцев (в зависимости от исходного состояния и числа работников в организации).

Практика показывает, что есть определенная зависимость сроков создания СМК от численности работающих в организации: чем их меньше, тем меньше может быть затрачено времени на создание СМК. Если сравнить две организации, например состоящие из 30-60 человек и 500-1000 человек, то первая организация имеет возможность создать СМК примерно в 2-3 раза быстрее, чем вторая (подчеркиваю, имеет возможность, которую может и не реализовать).

Сроки для малых организаций могут быть сокращены за счет:  
уменьшения времени на обучение персонала;  
более быстрого обмена информацией;  
уменьшения времени на полный внутренний аудит.

Конкретные сроки реализации проекта по созданию СМК можно определить после анализа существующего состояния и оценки степени соответствия действующей СМК требованиям стандарта ISO 9001:2000. Это можно сделать либо силами собственных обученных специалистов, либо с привлечением опытных консультантов.

В противном случае, сроки будут определены неверно, и соответственно велика вероятность их несоблюдения. Из-за этого могут пострадать:

сотрудники организации, ответственные за выполнение заведомо невыполнимых указаний;  
организация в целом, если в этот срок запланировано участие в тендере на поставку продукции;  
потребитель, который надеялся на вас как на потенциального поставщика и был обманут в своих ожиданиях.

Правило.

Конкретные (реальные) сроки реализации проекта по созданию СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 устанавливайте после анализа действующей системы и обучения руководителей и персонала.

## 6. Проблема.

Непонимание высшим руководством организации своей роли и своих обязанностей при построении СМК. Встречаются ситуации, когда первые руководители инициируют проект по разработке СМК (выпускают приказ) и после этого самоустраиваются от участия в его реализации.

Иногда их участие заканчивается утверждением мероприятий по разработке СМК, реализация которых не контролируется: запланировали и забыли. Во многом это происходит потому, что данный проект на уровне руководства организации не воспринимается как приоритетный: план бы выполнить, да с рекламациями успеть бы разобраться, опять же, к зиме (лету, осени, выставке, встрече акционеров, юбилею) необходимо готовиться. Короче, не до этого сейчас. Однако руководители не должны забывать, что по их отношению к проекту подчиненные судят о его важности. Если руководство не проявляет заинтересованности, то также будут себя вести и подчиненные, и в таком случае вероятность реализации проекта близка к нулю.

В стандарте ISO 9001:2000 рекомендуется применять методологию, известную как PDCA: Plan-Do-Check-Act (Планирование - Исполнение - Проверка - Воздействие). Ее суть заключается в последовательном выполнении следующих действий.

1. Спланируй, что нужно сделать.
2. Выполни задуманное.
3. Проконтролируй выполнение и проанализируй результаты.
4. Предпринимай действия по улучшению деятельности на основе результатов анализа.

И так - постоянно! Только таким образом можно достичь поставленных целей.

Пассивная позиция высшего руководства является также и нарушением им требований раздела 5 «Ответственность руководства» стандарта ISO 9001:2000, в соответствии с которым оно должно:

- обеспечивать определение и выполнение требований потребителя;
- определить политику в области качества;
- установить цели в области качества;
- обеспечивать планирование создания, функционирования и улучшения СМК;
- обеспечивать определение ответственности и полномочий персонала;
- обеспечивать создание в организации соответствующих процессов коммуникации;
- проводить через запланированные промежутки времени анализ СМК организации для обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности.

Все это должно выполнять высшее руководство! Реализация этих требований будет обязательно проверяться при проведении сертификационного аудита. Уважаемые руководители, представьте себе ситуацию, если результаты аудита будут отрицательными из-за невыполнения вами требований стандарта.

## Правило.

Руководству организации нельзя ограничиваться только инициированием проекта по разработке СМК. Реализуйте на практике методологию PDCA.

## 7. Проблема.

Руководство принимает решение о необходимости разработки СМК, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001:2000, создает службу по качеству и поручает ей разработать документацию СМК без участия других подразделений и руководителей.

При этом преследуется благая цель - не отвлекать персонал от основной работы. Далее ситуация может развиваться в следующем направлении: документация будет разработана (служба по качеству не может не выполнить указания руководства), но реальное положение дел будет сильно отличаться от того, что написано. Ведь сотрудники службы качества не могут быть специалистами во всех областях деятельности.

Один из частных случаев развития такой ситуации - покупка готового пакета документированных процедур у какой-либо фирмы. Было много публикаций о вреде подобного подхода, однако попытки идти подобным путем продолжают. Подумайте, как могут подойти для вас эти документы, если разработчики даже не знают специфики предприятия!

После получения подобных нормативных «документов» у подразделений возникает огромное желание положить их в самый дальний ящик стола или на стеллаж архива. Далее возможен длительный процесс их внедрения, сопровождающийся постоянными возмущениями пользователей документации и икотой специалистов службы качества, или все-таки будет принято решение привлечь к разработке документации другие подразделения. Однако время будет упущено. На практике всегда подтверждается закон: больше потратил времени на разработку документации СМК, значит, меньше потратишь на ее внедрение, и наоборот.

Требуемые документированные процедуры целесообразно разрабатывать тем подразделениям, которые в наибольшей степени будут пользоваться ими, например, процедуру по закупкам (если понадобится) должны составлять специалисты отдела снабжения, по управлению несоответствующей продукцией - специалисты ОТК и т. д.

Руководство по качеству также лучше создавать, привлекая специалистов из различных областей деятельности. Необходимо составить матрицу ответственности за реализацию требований стандарта, после чего поручить ответственным лицам разработать соответствующие разделы Руководства и затем все свести в единый документ.

Специалисты службы качества, конечно же, должны участвовать в составлении документации СМК, а именно, в разработке документов общесистемного характера (например, процедур по управлению документацией, управлению записями и т. д.), а также в проверке разрабатываемой другими подразделениями документации на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2000.

## Правило.

Создание работоспособной СМК - это коллективное творчество, поэтому привлекайте к разработке документации СМК и построению системы ВСЕХ, а не только сотрудников службы качества.



## 8. Проблема.

Организация формально подходит к реализации проекта: не прекращаются попытки построить систему только на бумаге («потемкинскую деревню»).

Это происходит тогда, когда в организации преобладает желание получить сертификат на СМК любым способом («горят» контракты). Для специалистов не является секретом то обстоятельство, что на рынке есть фирмы, которые занимаются продажей сертификатов на СМК. Могу предположить, что кто-то после прочтения этой фразы воскликнет: «Эврика!» и кинется в Интернет на поиски адреса подобной фирмы. Скорее всего, они вас сами найдут (а может, уже нашли?), но предупреждаю Вас: подумайте, прежде чем принять их предложение!

Есть такое высказывание: «Сертификат (на СМК) - это справка о здоровье организации». Плохо, когда справка есть, а здоровья нет, и организация дышит на ладан. Нужна не справка, а, прежде всего, само здоровье, т. е. нужна эффективно и результативно работающая СМК. Сертификат на СМК, полученный несправедливым путем, не спасет. Представьте себе потребителя и его последующие действия, который сначала увидел справку о здоровье (сертификат), а затем получил бракованную продукцию и только после этого заметил язвы и прочие болячки на теле организации (беспорядок, неработоспособное оборудование, неквалифицированный персонал, отсутствие средств контроля, нарушения технологии производства и т. д.). Голосовать рублем в этом случае он будет за ваших конкурентов: вы проиграете.

Если СМК «работает» только на бумаге, то это с большой вероятностью выяснится в дальнейшем: как на сертификационном аудите (это приведет к потере денег, затраченных на его проведение), так и при проверке со стороны заказчика, который может пожелать перед заключением крупного контракта посмотреть на предприятие самостоятельно (и в этом случае упущенная выгода может быть велика из-за отказа заключать контракт на поставку).

Формальный подход - это мина замедленного действия: научившись формализму при создании и функционировании СМК, персонал организации будет применять подобный подход и к другой деятельности. Вся организация рискует превратиться в одну большую «потемкинскую деревню».

### Правило.

Не занимайтесь формализмом. Это дорогое и бессмысленное занятие. Сначала здоровье (действующая СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000), потом справка (сертификат).

## 9. Проблема.

Организация не уделяет должного внимания этапу разработки (корректировки) нормативной документации: процедур, инструкций и т. п.

Документы создаются в довольно сжатые сроки. Иногда составление проекта документа поручается необученным специалистам, согласующие документ лица читают его невнимательно или подписывают, вообще не читая.

Затем наступает время «Ч», когда подразделения получают пакет документов, содержащих требования, которые необходимо выполнять. Дальше возникает интересная ситуация: начав работать по новым правилам, выясняется, что так работать неудобно или вообще невозможно. А

руководители, согласовавшие какой-либо документ, начинают удивляться: как же они смогли подписать такую ахинею! Это сопровождается долгим рассматриванием в лупу собственной подписи на предмет ее подлинности и обещанием самому себе, что подобное (подписал, не прочитав) - в последний раз. После этого начинается длительный процесс переделки документации, в котором участвуют многие.

При этом каждое изменение документа сопровождается потерями времени на:  
составление извещения об изменении;  
согласование и утверждение;  
копирование;  
сбор изменяемых документов из подразделений и внесение в них изменений;  
повторную рассылку и ознакомление персонала с изменениями.

На некоторые изменения документов достаточно потратить 30 мин, а на какие-то потребуется 2-3 ч (или больше). Если подсчитать общие потери времени, то выяснится, что один или два человека в организации несколько месяцев занимались только этим!

А сколько тратится бумаги! Всего этого можно избежать, правильно подойдя к составлению и согласованию документов СМК. Я не утверждаю, что в таком случае можно полностью исключить процесс внесения изменений в документацию (все течет, все изменяется), но существенно сократить их число в период составления документов - это реальная и выполнимая задача.

Правило.

Поручите составлять документы компетентным специалистам, обученным требованиям стандарта ISO 9001:2000 и имеющим достаточный производственный опыт работы на предприятии. И внимательно читайте их при согласовании!

## 10. Проблема.

При реализации процессного подхода в организации для оценки процессов СМК не применяют показатели эффективности, характеризующие соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами.

Однако следует отметить, что такой подход, к сожалению, не является нарушением требований стандарта ISO 9001:2000: организация сама вправе выбирать критерии оценки процесса. В п. 4.1 стандарта указано, что организация должна «установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими». То обстоятельство, что в стандарте ISO 9001:2000 не регламентируется использование критериев эффективности, можно отнести к одному из главных его недостатков. Деньги пока еще не отменили!

Директор одного предприятия, анализируя процессы и критерии их оценки, сделал удивительный вывод: выбранные критерии оценки процессов не позволяют проанализировать, как процессы работают на достижение главной цели организации - получение прибыли.

У каждого процесса - конкретная цель, но, в общем, ее можно сформулировать и так: сделать что-то вовремя, качественно и эффективно (с оптимальными затратами). Оценивание процесса только по времени его выполнения (критерию своевременности) не характеризует его полностью.

Организация получит пользу от внедрения процессного подхода в том случае, если будет использовать для оценки процессов финансовые показатели, что рекомендуется в стандарте ISO 9004:2000 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению». В нем указано: «Руководству организации следует преобразовывать данные о процессах в финансовую информацию, чтобы получать сравнимые между собой показатели процессов и способствовать повышению результативности и эффективности организации. Примерами финансовых показателей являются затраты:

- на предупреждение и оценку [соответствия];
- на устранение несоответствий;
- на внутренние и внешние отказы;
- в ходе всего жизненного цикла».

Если не можете подсчитать все затраты, то подсчитайте хотя бы потери, причины возникновения которых находятся в каком-либо конкретном процессе. Рассмотрим для примера процесс «Техническое обслуживание и ремонт оборудования». Допустим, для его оценки используется критерий «Число отказов в межремонтный период» и за определенный период было зафиксировано два отказа. Много это или мало? Вам достаточно информации для анализа? Разумеется, нет. Переводим отказы в простой оборудования и считаем в часах: получилось, к примеру, 22,5 ч. Уже лучше для анализа, но все равно информации недостаточно.

Ведь если «копнуть» поглубже, то можно выяснить следующее:

- один отказ (сбой в работе) оборудования привел к тому, что деталь (весьма дорогая, причем заготовка куплена за у. е.) разрезана пополам;
- второй отказ уникального оборудования не позволил вовремя выполнить действующий контракт на поставку продукции, и организация вынуждена выплачивать штраф, что впоследствии привело к потере клиента.

Подобная информация является очень важной для анализа процессов. Она дает реальную картину и позволит правильно выбрать процессы для улучшения и оптимально распределить ресурсы для этого.

И не забывайте, что критерии оценки процессов нужны, в первую очередь, для выявления проблем в процессе и их устранения, а не для наказания персонала.

Правило.

Считайте затраты (потери), используйте для оценки процессов не только критерии (показатели) результативности, но и критерии эффективности. В этом случае, вы увидите конкретную пользу от внедрения процессного подхода.

## 11. Проблема.

Руководство организаций часто использует результаты внутреннего аудита как основание для наказания, причем оно может применяться как к проверяемым, так и к проверяющим.

В результате аудита (особенно на этапе внедрения СМК) практически всегда выявляются несоответствия, которые фиксируются в отчетах. Некоторые руководители организаций устанавливают следующие правила: вместе с отчетом о выявленных несоответствиях группа аудиторов должна предоставить и проект приказа о наказании. Аудиторы превращаются в представителей карательных органов. Возникает атмосфера страха, и это приводит к тому, что

несоответствия начинают скрывать. Чем больше несоответствий и проблем, тем тщательнее их скрывают. Чем больше скрыли и не устранили, тем более взрывоопасной становится ситуация.

Вынужден повторить, что не устраненные несоответствия могут быть выявлены при проведении внешних аудитов и привести к финансовым потерям организации: затраты в случае отрицательного результата сертификационного аудита вернуть уже нельзя и, кроме того, проверка потребителем СМК может привести его к отказу от заключения контракта на поставку продукции. Если уж и наказывать, то за несвоевременное устранение несоответствий (и только после выяснения причин).

О работе самих внутренних аудиторов некоторые руководители судят по числу выявленных замечаний (несоответствий). Если несоответствий много (отчет об аудите на N листах), значит хорошо поработали, а если несоответствий не было выявлено (или их мало), то делается вывод о явной халатности со стороны аудиторов. Ситуацию можно довести до полного абсурда: платить аудитору сдельно, в зависимости от числа выявленных несоответствий. Однако аудитор не землекоп: много накопал - значит, молодец, мало накопал - значит, плохой.

Довольно обычная ситуация, когда на этапе внедрения СМК в ходе внутреннего аудита выявляется много несоответствий, затем наблюдается однозначная тенденция к уменьшению их числа: персонал привыкает работать по новым правилам.

Правило.

Чтобы от внутреннего аудита получать конкретную пользу, нужно организовать его так, чтобы ни проверяемые, ни проверяющие не воспринимали его как средство наказания. И не пытайтесь превратить службу качества в ОМОН, СОБР или что-то подобное: у нее совсем другое предназначение.

## 12. Проблема.

Не уделяется должного внимания подбору внутренних аудиторов, что приводит к возникновению конфликтов между проверяемыми и проверяющими (аудиторами).

Иногда к проведению аудита привлекаются специалисты, не имеющие необходимого опыта и при этом излишне амбициозные. Представьте себе ситуацию, что вашу деятельность (руководителя с 20-летним стажем) проверяет тот, кто только вчера принят в организацию: конфликт в таком случае неизбежен. Подобные ситуации отрицательно сказываются на результативности и эффективности процесса проведения внутреннего аудита: аудит может быть прерван и не завершен, будет потеряно время на разбор возникшего конфликта и на проведение повторного аудита. А сколько нервных «клеток» будет безвозвратно утеряно при этом!

Поэтому очень важно правильно подобрать специалистов, которые будут проводить внутренний аудит. В стандарте ISO 9001:2000 содержатся следующие требования по этому вопросу: «Отбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечивать объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проводить аудит своей собственной работы». Как видите - требований по данному вопросу очень мало и реализовать их можно различными путями.

Очень подробные рекомендации по подбору аудиторов изложены в стандарте ISO 19011:2002 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или систем менеджмента окружающей среды». На рекомендации часто не обращают внимания (ведь

это не обязательные требования), а зря! Очень многих ошибок можно избежать, если осуществлять отбор аудиторов с учетом этих рекомендаций.

Практика показывает, что система отбора и подготовки внутренних аудиторов должна состоять как минимум из следующего:

подбор специалиста с соответствующим базовым образованием (высшее по профилю предпочтительней), опытом работы (желательно не менее двух-трех лет) и соответствующими личными качествами (этичность, дипломатичность, наблюдательность, решительность и т. д.);

теоретическое обучение пониманию требований стандартов ISO (предпочтительней обучение в сторонних организациях, но можно и силами своих обученных специалистов), правилам проведения аудита и оформлению соответствующих записей, а также требованиям нормативной документации, применяемой в организации;

практическое обучение под руководством опытных аудиторов (если возможно): прежде чем допустить аудитора к самостоятельной работе, он может поработать на трех-четырех внутренних аудитах в качестве стажера.

Подготовленный таким образом внутренний аудитор способен результативно и эффективно самостоятельно проводить аудит.

Правило.

Уделяйте внимание подбору и подготовке аудиторов. Следуйте рекомендациям стандарта ISO 19011:2002.

### 13. Проблема.

Организация не уделяет внимания проведению предупреждающих действий или совсем их не осуществляет.

Очень плохо, если данная проблема обнаруживается на сертификационном аудите. Одной из возможных причин может быть то, что для проведения предупреждающих действий нужно уметь предвидеть развитие событий, анализировать информацию, в отличие от корректирующих действий, где надо исправлять то, что уже произошло. Очень сложно принять решение об устранении причины несоответствия, которое еще не возникло и может вообще не возникнуть.

Другой возможной причиной может быть то, что две обязательные процедуры (корректирующие действия и предупреждающие действия) объединяют в одну и называются «корректирующие и предупреждающие действия», однако, по сути, говорится о проведении только корректирующих действий, т. е. действий после того, когда несоответствие возникло.

Это происходит и потому, что продолжают путать эти два различных понятия. Стандарт ISO 9000:2000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» помогает нам разобраться, чем различаются эти понятия. Корректирующее действие - это «действие по устранению причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации». Предупреждающее действие - «действие по устранению причины возникновения потенциального несоответствия или другой нежелательной потенциально возможной ситуации». Однако предотвратить повторное появление нежелательных событий (корректирующее действие) не равнозначно предотвращению их возникновения (предупреждающее действие). Если вы наступили на грабли, то все последующие действия (сжечь их, спилить зубья и т. п.) будут корректирующими, а не предупреждающими.

Информацией, анализ которой может привести к определению необходимых предупреждающих действий, может быть:

- информация об удовлетворенности потребителей;
- информация о результатах технологических процессов;
- результаты мониторинга и анализа результативности и эффективности процессов СМК;
- результаты анализа видов и последствий потенциальных отказов (FMEA);
- результаты анализа функционирования СМК высшим руководством и т. д.

Правило.

Определите источники информации, собирайте и анализируйте ее для проведения предупреждающих действий.

#### 14. Проблема.

Не уделяется должного внимания этапу внедрения, следующему за разработкой документации СМК (процедур, инструкций и т. д.).

После составления процедур возникает некоторое затишье в реализации проекта: организации ждут, когда все это заработает. Не тут-то было! При нашем отношении к нормативной документации (она сама по себе, а жизнь - сама по себе) ничего не заработает без дополнительных усилий: под лежащий камень вода не течет. Если персонал организации до этого момента не умел работать по правилам (требованиям нормативной документации), то не ждите, что в этом случае события будут развиваться по иному сценарию.

Тут опять уместно вспомнить методологию PDCA: Plan-Do-Check-Act (Планируй - Выполняй - Проверяй - Воздействуй). Спланировал (установил правила в документированных процедурах), приступил к выполнению, и не забывай контролировать, анализировать результаты и затем воздействовать. Иначе дело будет стоять на месте. СМК, только что разработанная на бумаге, похожа на новорожденного ребенка, которого нужно научить ходить и говорить, сам он вряд ли этому научиться (если и научится, то за очень большое время).

В стандарте ISO 9001:2000 заложены механизмы, позволяющие решить данную проблему: обучение персонала, внутренний аудит. Обучайте персонал новым правилам, оценивайте результативность обучения, проверяйте выполнение персоналом установленных правил, и все снова.

Но есть и другие механизмы, которые также направлены на распространение и выполнение правил персоналом организации: контроль соблюдения технологической дисциплины, авторский надзор со стороны разработчика, метрологический надзор. Все они направлены на контроль соблюдения определенных правил, и в случае возникновения проблем в этом вопросе, предусмотрен анализ причин, определение и выполнение необходимых корректирующих действий.

Правило.

Не ждать, а активно способствовать распространению новых правил (требований документации СМК): обучать и проверять, как они понимаются и выполняются персоналом.

И в заключение хотелось бы отметить, что, конечно, проблем на пути построения СМК в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000 гораздо больше. Ведь каждая организация проходит свой путь. Но постарайтесь не наступать на те «грабли», о которых рассказано выше, и у вас останется больше сил, времени и других ресурсов на реализацию проекта. А завершить хочется пожеланием настойчивости, терпения и успехов всем, кто занимается построением и совершенствованием систем менеджмента качества!