

06 июня 2015

Международный сертификат ISO 9001:2000

О качестве и международном стандарте ISO 9001:2000 на системы менеджмента качества знают или слышали многие. Но далеко не всегда это знание со знаком «плюс»: нередко приходится слышать мнение специалистов различных профилей о том, что системы качества — лишь формальность, вытягивание денег из доверчивых фирм, еще одна малозначимая «бумажка».

Компаниям, только вступающим на тернистый путь управления качеством, полезно будет услышать не только мнение пессимистов или оптимистов, но и мнение реалистов. Поэтому основная мысль статьи не содержание стандарта и не девиз «Все под знамена ISO 9000!». Мы хотим представить взгляд на практическое применение положений стандарта, возможность и необходимость использования существующих стандартов СССР и РФ, и, пожалуй, самое главное — дать представление о том, что же получает от соответствующей сертификации компания и ее клиенты.

За годы построения систем качества пришлось повидать много примеров как успешной их реализации, так и полных провалов, излишних затрат и потерь.

Начнем с печального примера. Одно из производственных предприятий Санкт-Петербурга решило сертифицироваться по ISO 9000. Сертификация требовалась для процессов производства продукции, поставляемой за



рубеж. Руководство долго выбирало консультантов, которые могли бы им помочь в решении этих вопросов. В итоге оно пришло к выводу, что «мы и сами с усами», и даже организовало некий денежный фонд за разработку регламентов системы качества. Что, в конце концов, вылилось в дополнительную оплату разработки каждого документа соответствующим специалистам. Было создано около сотни документов. Что предприятие имеет на настоящее время? Есть несколько толстых папок с регламентами, есть ответственный по качеству (один из директоров), развешены листочки с «Политикой качества» (которые от времени уже потемнели). При разговоре наших специалистов с ответственным по качеству директором выяснилось, что «воз и ныне там», что система за четыре года попыток внедрения так и не заработала и что он даже плохо представляет ситуацию с тем, по какому стандарту сейчас надо сертифицироваться и каковы требования новой версии ISO 9001:2000. Как тут не вспомнить, что «скупой платит дважды»?

Уважающий себя руководитель, в первую очередь, задается вопросом: какова цель этой деятельности, каковы должны быть затраты и материальные, и трудовые, как будут окупаться эти вложения, где взять специалистов, как оценить их работу и т. д.

Одним из самых ярких положительных примеров можно назвать известную фирму по производству программного обеспечения. Там сертификация дилеров (или франчайзи) велась и ведется целенаправленно. И сертификацию прошло уже больше десятка компаний. Можно возразить, что компании эти, как правило, небольшие, однако и на больших предприятиях не обязательно сертифицировать все процессы. Отметим, что стандарт ISO 9001:2000 предъявляет требования к обязательным процессам, не



ограничивая фирмы в выборе и формализации других процессов. Таким образом, важно определить основной производственный процесс (для производственных предприятий), обязательные поддерживающие его процессы и строить систему менеджмента качества на их основе.

Переходя к рекомендациям по построению систем качества, сначала поясним некоторые неочевидные понятия и определим объекты сертификации.

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК)

Множество проблем возникает от непонимания собеседниками друг друга. Поэтому, прежде чем начать беседу, определимся с понятиями контекста рассуждений.

Качество — это, в зависимости от контекста, степень соответствия критериев системы или процесса специфицированным требованиям, или степень, с которой продукт удовлетворяет требованиям клиента.

Система менеджмента качества (СМК) — совокупность регламентов (процедур, инструкций, методик), специалистов, выполняющих процессы, описанные регламентами, и инфраструктуры, на которой специалисты выполняют свои должностные обязанности.

Последнее определение может показаться спорным, однако, если внимательно прочитать стандарт, станет очевидно, что все три составляющие должны быть определены для успешной сертификации СМК на соответствие ее стандарту ISO 9001:2000. Это целенаправленная система, ориентированная на удовлетворение потребителей.

ЧТО ДАЕТ СМК И СЕРТИФИКАЦИЯ ЕЕ НА СООТВЕТСТВИЕ СТАНДАРТУ ISO 9001:2000?

В первую очередь, обычно называют конкурентные преимущества сертифицированной компании на своем рынке. И, пожалуй, это достаточно серьезный аргумент до тех пор, пока большинство компаний не будет сертифицировано.

Рассмотрим пользу СМК с двух сторон: изнутри компании и со стороны ее клиентов.

Каждому руководителю приходится рассматривать множество предложений от различных консалтинговых фирм, обещающих при помощи реинжиниринга бизнес-процессов предприятия улучшить его показатели в несколько раз. По-своему консультанты правы. Инжиниринг и реинжиниринг может вывести предприятие на новые рыночные позиции. Но стоимость этих услуг велика, и не каждый из руководителей может позволить себе коренную реорганизацию компании. СМК же дает возможность начать процессы

инжиниринга сверху и систематично, постепенно проводить в жизнь улучшения организации и процессов.

Конечно, для этого необходимо правильно расставить приоритеты и, еще раз напомним, правильно разработать и детализировать цели. Благодаря правильно построенной системе руководитель получит возможность управлять компанией на основе обратной связи с потребителями и статистической информации, собираемой по ходу процессов. Благодаря комплексному рассмотрению этой информации и ее соответствия (несоответствия) выставленным целям появляется возможность принятия более верных управленческих решений, основанных на реальных данных.

Если предприятие имеет сеть филиалов или дочерних предприятий, имеет смысл сертифицировать системы качества на них, так как это даст лучшую управляемость. Причем система управления будет проверена серьезной, независимой компанией. То же касается и крупных предприятий, желающих сэкономить на входном контроле качества изделий, закупаемых у сторонних поставщиков, как это сделал известный автомобильный завод.

ПОЛЕЗНОСТЬ СЕРТИФИЦИРОВАННОЙ СМК В КОМПАНИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ КЛИЕНТОВ



СМК не может гарантировать качество продукции, потому что сертифицируются процессы ее производства, а не сама продукция. Однако система качества гарантирует, что эти процессы формализованы, выполняются в соответствии с регламентом и контролируются независимой стороной: аудиторами, не подчиняющимися производственным подразделениям. На основании заключений этих аудиторов в компании проводятся корректирующие и предупреждающие действия. И, пожалуй, самое основное то, что все эти процессы исходят из интересов клиентов.

Обратите внимание на рекламу и заявления руководителей ваших клиентов. Часто встречаются заявления типа: «Наша продукция сертифицирована по стандарту ISO 9000». Как мы уже упоминали выше, сертифицируется не продукция, а система качества, то есть процессы выпуска продукции. И сертифицируется СМК на соответствие стандарту ISO 9001:2000. Как поступать с такими клиентами, решать вам, однозначно можно сказать только то, что полного понимания специфики стандарта серии ISO 9000 у клиента нет. Кстати, зная аккредитованную фирму, сертифицировавшую СМК клиента (указана на сертификате), вы имеете право подать соответствующую обоснованную жалобу аудиторам, которые обязательно учтут ее при повторных аудитах СМК вашего клиента.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ СМК

Если вы видите требования стандарта впервые, то, вероятно, названия пунктов стандарта вам ни о чем не скажут. Отсюда вытекает основная рекомендация: воспользуйтесь опытом профессионалов, как минимум, для понимания всех этих разделов. Во многих фирмах, осуществляющих консалтинг в области сертификации по ISO 9001:2000, существуют кратковременные курсы, прохождение которых необходимо, но совершенно недостаточно для успешной сертификации. Ведь, помимо построения самой СМК, необходимо еще представлять требования аудиторов, которые будут проводить сертификацию, учитывать бесчисленные подводные камни, попадающиеся и при разработке регламентов, и при проведении инжиниринга процессов, и при самой сертификации. Таким образом, первая рекомендация выглядит так: наймите профессионалов. Формы сотрудничества с ними могут быть различными и зависят, в первую очередь, от опыта ваших специалистов и размеров вашей компании. В любом случае, вы должны понимать, что СМК невозможно построить снаружи. Ее необходимо строить изнутри. Поэтому консультанты должны только помогать, но не делать за вас всю работу.

Теперь несколько примеров. Известны компании, которые, обучив своих сотрудников на кратковременных курсах, решили сертифицировать СМК. Однако процесс сертификации занимает на этих предприятиях от 2 до 3 лет, и конца этому не видно. Уточним еще раз, речь идет не о построении СМК, а об ее сертификации. Для последней срок в 2 года — слишком большой и дорогостоящий. Построение СМК может занимать от полугода до трех лет, но сама сертификация должна занимать не более 1–3 месяцев.

Существуют компании, которые, даже заключив договор с консультантами и заплатив определенные суммы, вдруг понимают, что должны и сами затратить некоторые ресурсы. И самая большая проблема больших компаний — недостаток времени высшего руководства. СМК невозможно построить без участия генерального директора и специального подразделения, отвечающего за подобную деятельность. Высшее же руководство, ставя цели построения СМК на первый план лишь на бумаге, реально относится к этой деятельности как к второстепенной, взвалив всю ответственность на означенное подразделение. Напомним, что в стандарте ISO 9001:2000 не зря присутствует большой пункт 5.6: «Анализ со стороны руководства», в котором четко описаны критерии анализа СМК именно высшим руководством компании. И внешние аудиторы обязательно проверяют наличие соответствующих записей по качеству.

Если проанализировать ошибки, которые были допущены в некоторых компаниях, в первую очередь бросается в глаза, что при построении СМК не была правильно выработана целевая программа. Вторая распространенная ошибка заключается в том, что на предприятии назначается специалист, ответственный по качеству, который не обладает достаточными полномочиями и опытом работы в данной сфере, а генеральный директор вообще не участвует в работе процессов системы качества. Еще одной ошибкой является отсутствие четкого плана построения СМК и полноценного контроля этого плана. В результате компания приглашает аудиторов на проведение сертификации, что само по себе достаточно дорого даже для небольшой фирмы, которые вынуждены выписывать большое количество несоответствий и отказывать в выдаче сертификата на этом основании.

Анализируемые нами фирмы приглашали аудиторов от трех до семи раз, меняли аккредитованных аудиторов, однако уважающие себя сертификационные компании не могли признать их СМК соответствующими стандарту. Отсюда следует вторая рекомендация. Четко определите дерево целей, которое в дальнейшем позволит руководителю предприятия оценить, достигнуты ли они.

После определения целей необходимо разработать детальный план построения СМК и ее сертификации. Это третья рекомендация.

Если ваша компания насчитывает более 30 человек, необходимо, кроме ответственного по качеству, обучить еще двух-трех человек требованиям стандарта. И это — четвертый совет.

После того как определен план и ресурсы, надо начать описывать процессы, происходящие в организации. Здесь можно порекомендовать выбрать только основной производственный процесс (или только тот процесс, который нужен конкретному предприятию на конкретном рынке) и все процессы, с ним связанные и определенные как обязательные в стандарте. Это позволит не расплыться и не тратить лишние ресурсы на сертификацию процессов производства побочной (не основной) продукции.

На практике мы столкнулись с тем, что некоторые консалтинговые компании вводят в заблуждение своих клиентов тем, что требуют включения в область сертификации всех процессов, происходящих на предприятии. Такие выводы делаются на основании того, что сертифицируется «юридическое лицо». Хотя

в стандарте прямо определяется, что при построении современных СМК применяется процессно-ориентированный подход и область сертификации определяется самой сертифицирующей компанией, исходя из принципов добровольности. Отсюда следует, что предприятие, выпускающее в качестве основной продукции самолеты, может сертифицировать процессы производства побочной продукции (например холодильников), только если это требуется условиями рынка. Ведь область сертификации прямо записывается в сертификате, и никому не придет в голову говорить о том, что сертифицировано производство самолетов.

И последняя рекомендация: при формализации сертифицируемых производственных процессов постарайтесь как можно полнее использовать существующие отраслевые стандарты. В частности, так как наша компания, помимо услуг по построению СМК, занимается проектированием [ERP-систем](#) на базе Microsoft Business Solutions Axapta (или автоматизированных систем управления), при написании методики проектирования мы использовали еще советские ГОСТ серии 24 и 34. При сертификации СМК на соответствие стандарту ISO 9001:2000 аудитор отметил, что наш производственный процесс полностью соответствует текущим стандартам. Нам трудно что-то определить для других отраслей экономики, но в сфере IT (information technology) разработанные еще в 70–80-х годах стандарты оказались достаточно актуальными и на сегодняшний день. Использование существующих российских и зарубежных стандартов, помимо ISO 9001:2000, даст возможность не только воспользоваться накопленным опытом поколений, но и в будущем получить универсальные описания процессов, которые можно будет сертифицировать на соответствие и другим стандартам. То же самое мы

отмечали и при построении СМК у своих клиентов.

Хотелось бы несколько слов сказать об использовании ГОСТ серий 24 и 34. В ГОСТ 34.601-90, «Автоматизированные системы. Стадии создания», определен жизненный цикл автоматизированных систем (АС). В технологии проектирования ERP-систем мы напрямую использовали положения этого стандарта. То же самое можно сказать и о РД 50-34.698-90, «Автоматизированные системы. Требования к содержанию документов». При разработке методики проектирования ERP-систем мы обнаружили полное соответствие достаточно старого стандарта РД 50-680-88 «Автоматизированные системы. Основные положения» и современного зарубежного стандарта ISO/МЕС 12207-95. Это говорит о том, что ГОСТы 10–20-летней давности до сих пор актуальны и должны быть использованы при разработке соответствующей продукции и услуг.

Еще раз выделим все рекомендации:

- 1.** наймите профессиональных консультантов, это реально сэкономит средства;
- 2.** определите главные цели и неуклонно следуйте им;
- 3.** разработайте детальный план и регулярно контролируйте его исполнение;

4. обучите 1–3 человек на специализированных курсах внутренних аудиторов, а весь персонал, участвующий в СМК, на более дешевых, одно-двухдневных курсах или своими силами;
5. ограничьте область сертификации процессами производства основного вида продукции, расширяя ее по необходимости при повторных аудитах;
6. максимально используйте существующие советские, российские и зарубежные стандарты при формализации процессов производства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ВЫВОДЫ

Каждый руководитель решает сам, тратить ему ресурсы на построение СМК или нет. Если предприятие успешно и приносит баснословную прибыль, то, может быть, и не стоит заниматься качеством. Наши рекомендации были обращены к современным руководителям, пытающимся построить современную систему управления на предприятии, руководителям молодых фирм, руководителям быстрорастущих компаний, в которых процессы управления не формализованы, не определена организационная структура, плохо описаны процессы производства продукции и услуг. Мы предлагаем наш опыт и знания, которые помогли уже не одной компании пройти успешную сертификацию и повысить свою конкурентоспособность на рынке.

*Михаил Токарев, директор департамента ERP компании "КОРУС
Консалтинг"*

*Тимофей Левицкий, начальник отдела развития решений "КОРУС
Консалтинг"*

СЮ, №6

