

**Светлана Валерьевна Василевская**

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес», член Совета по развитию предпринимательства при Председателе Совета Федерации ФС РФ, член Совета Ассоциации и консультантов по экономике и управлению, аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP) (Санкт-Петербург)

О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ

Ключевые слова: интегрированные системы менеджмента, методическая основа интегрированных систем, применяемые и применимые методы, иерархия методов в ИСМ, системность применения методов, цикл PDCA/R.

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

Наша теория не догма, а руководство к действию, — говорили Маркс и Энгельс...

В.И. Ленин, «Детская болезнь «левизны» в коммунизме» (1920 г.)

У «Барселоны» не очень много высоких игроков, поэтому нужно использовать стандарты.

Старший тренер юношеской сборной России Андрей Талалаев

Великие — на то и великие, чтобы иметь право шутиливо писать (см. эпиграф 1) о творческом подходе к теории, научному тезису и т. п. Российским гуру менеджмента, увы, не до шуток. Теория систем регулярного менеджмента в нашей стране никак не может обрести достойную практическую реализацию, поскольку практика внедрения демонстрирует две крайности, или два полюса: от чрезвычайно серьезного (натужно академического) подхода до чрезвычайно легкомысленного («над чем задумываться — сертификат получить надо»).

Что интересно: не работают оба, если судить по чисто количественным показателям. Согласно очередному Бюллетеню Международной организации по стандартизации [1], содержащему статистические данные по выдаче сертификатов на соответствие требованиям стандартов ISO, наша страна по уровню развития систем менеджмента качества и безопасности находится где-то между Словенией и Словакией, иногда выходя на уровень Нидерландов или Норвегии. По интегрированным системам менеджмента (ИСМ) статистики не ведется, да оно и к лучшему.

Да, сектор услуг по сертификации и консалтингу в области систем регулярного менеджмента пережи-

вает в нашей стране не лучший период. Это не может быть случайностью, и не стоит это списывать на массовое слабоумие руководителей организаций. Есть, конечно, некоторое влияние сомнительных фирмочек, забивающих эфир предложениями приобрести сертификат не только по безналичному расчету, но и безличным порядком («аудит по телефону»). Однако преувеличивать его не стоит. По всей вероятности, хозяйственная (экономическая и социальная) целесообразность традиционных СМК и ИСМ не так уж очевидна для потенциальных пользователей.

Вспомним, что в последние годы под ИСМ понимали часть системы общего менеджмента, отвечающую требованиям двух и более международных стандартов и функционирующую как единое целое [2]. Ведущим в этом определении является соответствие требованиям стандартов. Насколько это определение соотносится с понятиями, используемыми бизнесом? Хозяйствующим субъектам ведь свойственно оценивать пользу от внедрения какого-либо новшества выгодой для бизнеса. С этой точки зрения преимущества соответствия требованиям любого из трех наиболее популярных стандартов и их сочетания, по всей видимости, не так уж очевидны.

Есть много косвенных доказательств пользы СМК. В числе преимуществ внедрения называют упорядочение документооборота, четкую регламентацию процессов и лучшую их воспроизводимость, более рациональное распределение полномочий и ответственности и т. д. Однако публикаций, подтверждающих вклад СМК в рентабельность бизнеса, повышение стоимости его активов, до странности мало. Это часто является предметом для справедливой критики со стороны специалистов.

С этой точки зрения внедрение требований стандарта ISO 14001 более наглядно: посчитать выгоды от снижения экологических штрафов можно, не применяя специальных инструментов. Достаточно просто выглядит и расчет преимуществ внедрения СМПБиОЗ (системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья персонала, OHSAS 18001), но данных по внедрению этих систем в нашей стране пока слишком мало.

Необходимо отметить также опасения, высказываемые предприятиями, внедряющими ИСМ: раз стандарты регламентируют требования к различным объектам системного управления, то попытка соответствовать сразу нескольким стандартам объективно приведет лишь к усложнению управления в целом, увеличению бюрократического аппарата и соответственно увеличению объема документооборота на предприятии и финансовых затрат.

Для этих опасений есть основания, поскольку в качестве цели создания ИСМ и руководства к действиям по их созданию называются стандарты, иначе

говоря, предлагается создавать систему во имя соблюдения требований стандартов.

■ *Препятствием к внедрению систем регулярного менеджмента, в том числе к внедрению ИСМ, является недостаточность строгих количественных доказательств их выгоды для бизнеса и недальновидное обоснование необходимости ИСМ только необходимостью выполнения требований стандартов ISO.*

В предыдущих статьях цикла уже неоднократно говорилось о том, что стандарты не являются моделью построения системы менеджмента. Считать, что какая-либо система менеджмента является таковой, потому что соответствует требованиям какого бы то ни было стандарта — это как согласиться со следующим утверждением: солнце светит и греет, **потому что** его излучение соответствует спектральным характеристикам звезды класса G2...

В разработке системы единственно разумным будет отталкиваться от **целей** этой системы. О таком подходе к ИСМ написано, к сожалению, немного, и на этом фоне выделяется предложение Р. Поджасека [3] считать действительно интегрированной только «систему менеджмента бизнеса». Справедливо, что интегрированная система менеджмента должна служить потребностям бизнеса, а не только бизнес обязан оплачивать издержки продвижения в практику международных стандартов. При этом бизнес-организация вправе (и должна) использовать все лучшее из накопленной мировым деловым сообществом практики для создания интегрированной системы управления, обеспечивающей наиболее полное и сбалансированное удовлетворение потребностей различных заинтересованных сторон [4].

Не потому ли вектор интереса смещается сегодня к отраслевым стандартам — таким, как ISO 22000 и ISO/TS 16949? Эти стандарты сами являются «интегрированными»: в них требования к СМК, взятые за основу, удачно дополняются требованиями к использованию конкретных методов и инструментов.

■ *Данные по внедрению систем менеджмента позволяют предположить, что на сегодняшний день интегрированные стандарты более привлекательны для бизнес-сообщества, чем интегрированные системы менеджмента.*

Обратите внимание, что спецификация ISO/TS 16949 — это не механическое сложение требований ISO 9001, FMEA (Failure Mode and Effect Analysis — анализ видов и последствий отказов) и MSA (Measurement System Analysis — анализ измерительных систем), а стандарт ISO 22000 — это не ISO 9001 + HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points —

анализ рисков и критические контрольные точки). Почему же в случае ИСМ многие разработчики полагают, что разработать ИСМ — это сложить схему процессов с реестром экологических аспектов, перечнем рисков производства, добавив разных политик и программ (зачастую прямо противоречащих одна другой) и внести изменения в процедуру управления документацией? Да потому, что другой подход к созданию ИСМ им неизвестен, или они над этим не задумываются. ИСМ — это, по определению, большая система (БС). Управление такой системой требует специальных знаний в этой области. Консультантов и руководителей отделов качества (охраны природы, охраны труда), обладающих этими знаниями, не так много, как хотелось бы.

Решая вопрос о разработке ИСМ, не стоит пренебрегать присущими ей свойствами БС, которые не случайно называют «первично-фундаментальными». Одним из широко используемых в менеджменте свойств БС является их способность к декомпозиции, т. е. возможности представить большую систему в виде иерархических подсистем понижающегося уровня сложности. Это свойство, в частности, использовано в подходе к СМК как к сети процессов.

Есть и обратное свойство — композиция, т. е. возможность составления БС из малых подсистем, **описываемых одним языком**. Вот, собственно, и суть дискуссии: создавать ли ИСМ путем «комбинации» или «интеграции». Композиция — единственный путь создания ИСМ из автономных систем менеджмента. Этот путь достижения баланса целей заинтересованных сторон и был приведен на схеме 3 в предыдущей статье цикла [4]. Еще раз обращаю внимание читателей на то, что в этой схеме границами ИСМ является отнюдь не внутренняя точка пересечения символических кругов, отображающих автономные системы менеджмента, а **внешний контур**, охватывающий все системы, составляющие ИСМ.

Итак, ИСМ — это большая целевая система, служащая выполнению заданной функции. Надеюсь, мы пришли к согласию, что функционирование ИСМ для реализации бизнес-целей является более целесообразным, чем функционирование во славу соблюдения требований стандартов. Остается выяснить, как сделать это функционирование результативным. Начинать нужно, безусловно, не с конкретного метода, а с общих подходов.

Один и тот же подход к управлению вовсе не случайно используется во всех трех базовых стандартах (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), описывающих требования к системам менеджмента, как правило, составляющим ИСМ. Это — методология PDCA, или процессный подход к менеджменту. Именно он обеспечивает управляемость интегрированной системы. Графическая интерпретация PDCA общеизвестна (рис. 1а). Очевидно, что интеграция систем менеджмента не будет результативной, если ИСМ не плани-

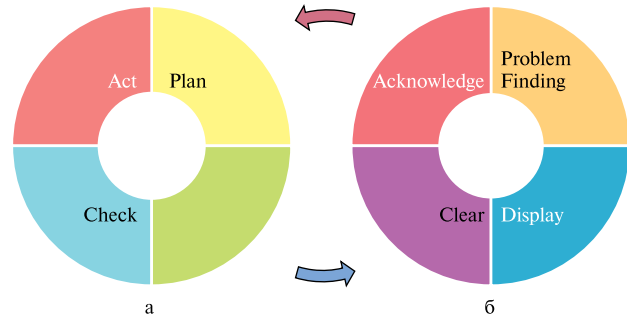


Рис. 1. Циклы PDCA в методологии стандартов ISO (а) и «кайдзэн» (б): Plan — планирование; Do — выполнение; Check — контроль; Act — корректирование; Review — анализ; Communications — коммуникации; Problem Finding — выявление проблемы; Display — демонстрация проблемы; Clear — устранение проблемы; Acknowledge — подтверждение

руется как единое целое (цели автономных систем не противоречивы, поддерживают одна другую), не контролируется по согласованным планам контроля, не анализируется с точки зрения достижения общих целей и т. д. Из всего вышеизложенного нетрудно сделать следующие выводы:

■ **Соблюдение требований стандартов ISO само по себе не может являться методической основой создания ИСМ.**

ИСМ — это большая система, управлять которой необходимо с учетом фундаментальных свойств больших систем.

Интеграция требований стандартов, равно как и интеграция систем менеджмента, может быть основана только на научных подходах, ведущими из которых являются системный и процессный.

Эффективность ИСМ определяется не только правильно выбранной моделью, но и содержательностью наполнения системы. И здесь также важно избегать формального подхода («применяем то, что перечислено в целевом стандарте») при выборе практик и инструментов. При подобном подходе легко договориться до того, что FMEA можно использовать только в рамках ISO/TS 16949, занимаясь наведением порядка на рабочих местах — в рамках 5S («Упорядочение»), задумываться над экономической эффективностью — при условии, что ты внедряешь Lean Production («Бережливое производство»)...

Руководитель американской компании *Pinnacle Enterprise Group* К. Либерман [5] справедливо пишет, что, по иронии судьбы, Lean и Six Sigma («Шесть сигм») считаются конкурирующими методами (как между собой, так и с методами менеджмента качества или экологического менеджмента). Так вот, схема PDCA была приведена также для напоминания о том, что многие концепции и комплексные инструменты создания и

улучшения регулярных систем менеджмента имеют ее в своей основе. Например, методологию «кайдзэн» часто отделяют от рутинной деятельности на уровне СМК и представляют как отдельный «продукт». Хотя даже в доступном электронном пространстве легко найти рисунок, демонстрирующий «кровное родство» PDCA в стандарте ISO 9001 и «кайдзэн» (рис. 16).

А вот концепции, используемые в отраслях, находящихся под жестким регулированием — таких, как производство пищевой продукции, медицинских изделий, лабораторных услуг, действительно стоят несколько особняком. Государственные органы — регуляторы действительно иногда дистанцируются от стандарта ISO 9001, полагая его требования недостаточными в части валидации и документирования процессов. Так, Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов США (U.S. Food and Drug Administration — FDA) открыто заявляет, что стандарт ISO 9001 не отвечает всем целям FDA в области качества и безопасности и не требует сертификации производителей, включенных в его область регулирования [6]. Действительно, требования к качеству, изложенные в GMP¹, в некоторых аспектах являются более жесткими, чем установленные в стандарте ISO 9001. Эти требования вошли в стандарт ISO 22000 [7]. Однако любой организации, внедряющей ИСМ (даже если она не производит пищевую продукцию или лекарственные средства), смело можно рекомендовать использовать в разработке такие ценные подходы GMP (схема 1), как:

- обязательная валидация критических процессов (тех, отклонения в которых могут приводить к отклонениям по качеству и безопасности);
- внимание к качеству описаний процессов (GDP²);
- обязательное обучение персонала пользованию процедурами и инструкциями;

¹ Good manufacturing practice — надлежащая производственная практика.

² Good Documentation Practices — надлежащая практика документирования.

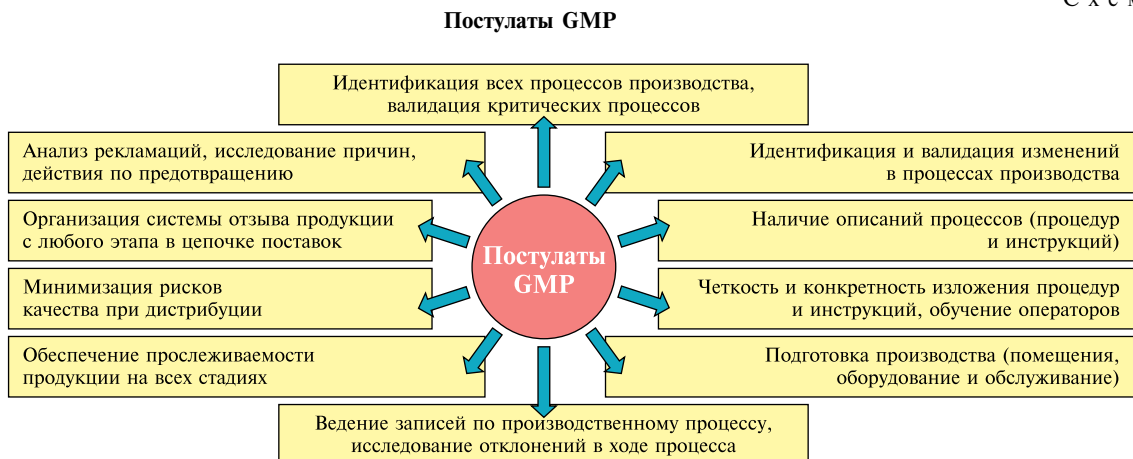
- процедурно оформленная специализированная система отзыва несоответствующей продукции и др.

Еще одной важной особенностью стандарта ISO 22000 является четкое и недвусмысленное требование к установлению производителем эффективных коммуникаций со всеми своими поставщиками, потребителями и иными заинтересованными сторонами по вопросам, связанным с безопасностью пищевых продуктов. В таком внятном выражении задача информационной поддержки «единой цепочки ценности» (по М. Портеру) в «базовых» стандартах не сформулирована.

Коммуникация — это особенная функция управления. Без эффективных коммуникаций достижение результативности системы менеджмента невозможно. Особенно роль коммуникации возрастает в больших системах, в частности, в ИСМ. Не случайно в традиционно разрабатываемое нами в рамках консалтинговых проектов «Положение о принципах разработки и документирования системы менеджмента» всегда включена графическая интерпретация используемого нами управленческого цикла PDACR, состоящего не из четырех, а из шести функций управления (рис. 2). В этом цикле средствами графики подчеркнута, что коммуникация является «ядром» системы, а анализ должен охватывать всю систему. Собственно, анализом данных цикл заканчивается, на основе анализа начинается новый цикл.

Внимание к анализу данных, как к входу в ИСМ, наиболее отчетливо прослеживается, на мой взгляд, в спецификации ISO/TS 16249 [8]. Этот документ содержит наиболее обширный перечень требований к применению специальных методов мониторинга и анализа процессов. В общем-то, без этих методов невозможно выполнять требования «базовых» стандартов. Но если уж так получилось, что в этих стандартах требования к методам не сформулированы директивно, это не означает, что их не надо применять, и это, конечно, не является препятствием для заимствования этих методов из отраслевых стандартов.

С х е м а 1



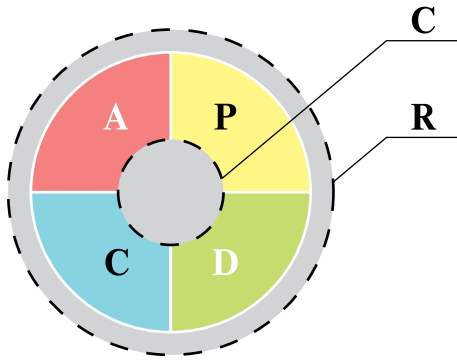


Рис. 2. Цикл PDCA: P (Plan) — планирование; D (Do) — выполнение; C (Check) — контроль; A (Act) — корректирование; R (Review) — анализ; C (Communications) — коммуникации

■ *Все методы, рекомендованные к применению в отраслевых стандартах, могут использоваться перекрестно в системах менеджмента, отвечающих требованиям других, «базовых» стандартов (в том числе — в интегрированных системах).*

Наименование стандарта не должно ограничивать применение описанного в нем метода в областях, описываемых другими стандартами.

Большая часть методов, упомянутых в стандартах, относится к статистическим методам управления (а мы, увы, знаем, как «любят» в российских организациях их применять). Если FMEA-анализ как-то еще можно наблюдать при проведении оценки рисков, то MSA, применяющийся в целях выполнения требований стандарта ISO 9001 — это пока экзотика. Хотя неточность измерительной системы может поставить под сомнение результативность СМК (или ИСМ) в целом. Понятно, что качество измерений влияет на достоверность принимаемых решений по управлению технологическими процессами или решений о соответствии продукции.

Сам метод неоднократно описан в литературе, так что здесь хотелось бы обратить особое внимание только на роль специалиста, ответственного за оценивание статистических характеристик измерительного процесса. Он должен быть компетентным в области:

- планирования и координирования эксперимента;
- выбора операторов;
- отбора образцов для испытания;
- анализа данных;
- документирования результатов анализа.

Собственно, это и ограничивает применение метода на практике. Ведь такое уже привычное требование п. 6.2.2 стандарта ISO 9001 о необходимости опреде-

лять нужный уровень компетентности специалиста, оценивать этот уровень, и, если что не так, повышать его, повсеместно не выполняется. Какими бы превосходными ни были методы, если они применяются человеком некомпетентным, то результат будет печальным. Это относится к большей части статистических методов, в частности, к широко распространенному методу экспертных оценок. Действительно, зачем тратить на специалистов, которые квалифицированно могут оценить риски или сделать прогноз, когда можно бесплатно собрать собственных работников (специалистов в других областях), назначить их «экспертами», заставить провести «мозговой штурм» (опять же — без специалиста-модератора)...

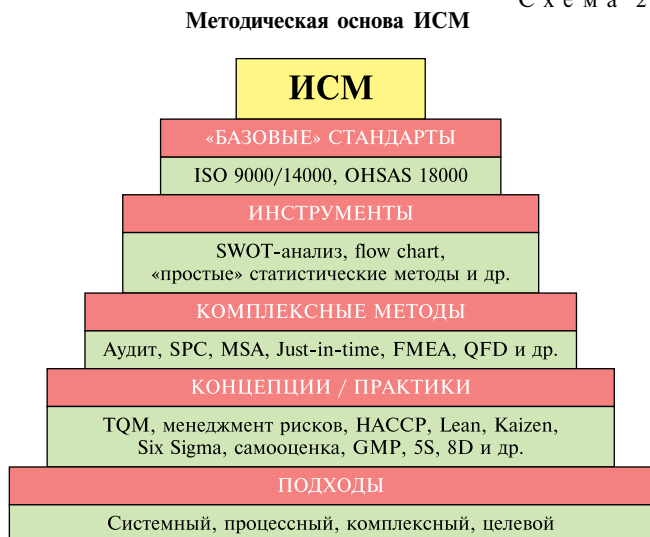
Результаты зачастую бывают сомнительными. Причем только потому, что не выполнены предварительные условия, обеспечивающие эффективное применение метода экспертных оценок, к которым относятся:

- установление требований к компетентности и персональным качествам эксперта;
- проверка соответствия компетентности и качеств кандидата в эксперты установленным требованиям.

В противном случае мы будем сталкиваться с «экспертами-дальтониками», применяющими метод визуального контроля или с «экспертами», не обладающими развитым обонянием, но назначенными проводить дегустации (тоже — метод!).

По неполучению должной отдачи конкурировать с методом экспертных оценок может только метод аудита. Возможности аудита в улучшении ИСМ практически не ограничены. Но это теоретически. На практике — все те же ограничения: неверно поставленные цели, ошибки в организации процесса, неправильно интерпретируемые результаты, недостаточная компетентность (поддержанием и повышением которой никто не занимается), не задействованная функция мотивации. Распространенной ошибкой в ИСМ

С х е м а 2



является проведение «раздельных» внутренних аудитов («экология отдельно, качество отдельно»). Это, конечно, не позволяет выявлять и устранять корневые причины несоответствий. А вот грамотно организованный аудит — без сомнения, важнейший метод ИСМ, запускающий цикл улучшения. Обеспеченный квалифицированными аудиторами и «простыми» статистическими инструментами, он не имеет себе равных по эффективности.

■ **Применимость метода/инструмента в рамках ИСМ определяется необходимостью и возможностью его применения.**

Если система функционально не пригодна, то причины этого не в применяемых требованиях, методах и инструментах, а в системности и качестве их применения.

В рамках журнальной статьи невозможно, да и не нужно пытаться описать все применяемые в ИСМ методы. Именно поэтому она называется «о применимости», а не «о применении». Задача была другая — показать иерархию подходов, практик и инструментов в ИСМ, предложить принимать осознанные решения при их выборе. Эта иерархия (на отдельных примерах, конечно) отражена на схеме 2. Выбор широкий. При этом обращает на себя внимание обилие слов иностранного происхождения. Хотелось бы напомнить и о практиках отечественного производственного менеджмента. К сожалению, мало кто опознает как отвечающие принципам GMP организацию системы планово-предупредительного ремонта оборудования (фактически это пре-реквизитные программы), разработку документов в соответствии с ЕСКД и ЕСТД (GDP) и существовавшую ранее систему непрерывного производственного обучения с внутренними педагогами-наставниками. Там, где эти практики забыты, нужно их восстанавливать и использовать в ИСМ.

Одним словом, вне зависимости от содержания базового стандарта, в интегрированную систему нужно «тащить» все лучшее, что потенциально может обеспечить результативность системы.

■ **Эффективная ИСМ — это синтетическая система, объединяющая лучшие применимые подходы, практики и инструменты.**


Говоря о том, что стандарты не являются моделью разработки системы, автор вовсе не собиралась умалять их значение в повышении эффективности системы менеджмента современной организации. Стандарты не случайно размещены на вершине пирамиды. Все современные практики, методы и инструменты менеджмента нашли свое отражение в концепции и требованиях стандартов ISO. К сожалению, эта вер-

шина зачастую провоцирует разработчиков систем скользить «по верхам». Требования стандартов еще как-то формально осваиваются, а находящийся ниже арсенал, включая мощный фундамент — научные и практические основы менеджмента — остается невостребованным.

■ **Недальновидно рассчитывать на то, что бессистемное внедрение отдельных требований стандартов может повысить качество управления в целом.**

Разработка, внедрение и результативное функционирование интегрированных систем менеджмента невозможны без знания и применения фундаментальных основ теории и практики менеджмента.

Эффективное использование стандартов возможно только при условии применения их людьми компетентными. Стандарты всего лишь **предоставляют возможность**. Например, в футболе стандартами называется особенная часть игры, в которой не учитываются игровые позиции футболистов. Иначе говоря, система игры футбольной команды строится на совокупности лучших практик, которая достигается тренировками, причем не только бегом и растяжками, а разбором ситуаций (что характерно, под руководством тренера) и учетом физических возможностей игроков (см. эпиграф 2). Именно поэтому на прошедшем чемпионате мира по футболу забивали из стандарта, в основном, высококлассные команды, ставшие призерами.

Так и стандарты едины для всех и обеспечивают превосходство только в случае, если твой противник (конкурент) не выше тебя «ростом» (по уровню развития). Таким образом, рассчитывать на повышение конкурентоспособности организации вследствие внедрения ИСМ стоит только в том случае, когда стандарты применяет высококлассная команда топ-менеджмента, осведомленная в лучших практиках и методах. 

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. The ISO Survey of Certifications 2008.
2. **Свиткин М.З.** Интегрированные системы менеджмента // Стандарты и качество. — 2004. — № 2.
3. **Ројасек R.B.** Is Your Integrated Management System Really Integrated? // Environmental Quality Management. — Winter 2006.
4. **Василевская С.В.** Восстановление Вавилонской башни, или Реинтеграция систем менеджмента // Методы менеджмента качества. — 2010. — № 6. <http://www.pinnacleeg.com>.
5. What is the Relationship Between FDA's Quality System Regulation for Devices, Part 820, and ISO 9001:2000? [Электронный ресурс]. — <http://www.fda.gov>.
7. ISO 22000:2005. Food Safety Management Systems — Requirement for any Organization in the Food Chain.
8. ISO/TS 16249:2009. Quality Management Systems — Particular Requirements for the Application of ISO 9001:2008 for Automotive Production and Relevant Service Part Organizations.