

ИНТЕРВЬЮ С КОНСУЛЬТАНТОМ

ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ...



*Вишнiveцкий Сергей Николаевич
Директор
Центра консультаций и исследований
ООО «ТНА-ТЕСТ»*

*(DM – представитель редакции
журнала «Das Management»)*



ISO 9001:2008

DM: Что нового, по Вашему мнению, в новой версии стандарта ISO 9001:2008?

Новая версия стандарта практически не отличается от старой. В ней более подробно разъяснены требования по аутсорсинговым процессам и более четко сформулированы обязательства по выполнению законодательных требований.

DM: Можете ли отметить другие изменения, которые произошли в стандарте?

Все остальные изменения касаются уточнения или разъяснения формулировок. Причем большинство изменений мне импонируют. Они действительно были нужны. Есть моменты, которые остались без внимания. Уточнив фразу в одном месте стандарта, разработчики почему-то не уточняют ее в другом. Думаю это не настолько принципиальный вопрос, чтобы заострять на нем внимание читателей.

DM: Нужно ли проводить дополнительные работы предприятиям до доводки существующей системы менеджмента до соответствия требованиям новой версии стандарта?

Все зависит от того, как консалтинговая компания или само предприятие трактовали требования предыдущей версии стандарта. Чаще всего изменения приходится вносить в управление аутсорсинговыми процессами. Например, предприятие могло заключить договор с компанией, которая предоставляет ей услуги. В договоре прописано то, что они должны делать, прописаны свои требования и этим деятельность по управлению аутсорсинговым процессом ограничивалась. Если они так относились к требованиям стандарта, то необходимо будет ввести дополнительные мероприятия по контролю аутсорсинговых процессов.

DM: Какие именно работы востребованы предприятиями в момент перехода на новую версию стандарта?

Большинство компаний обратились к нам за дополнительным обучением и разъяснением изменившихся положений стандарта ISO 9001. Одна компания заключила договор по анализу всего пакета документов системы менеджмента и выдачи консультаций уже не в виде обучения, а в виде конкретных рекомендаций - какие изменения необходимо внести в документацию системы менеджмента и как изменить сами процессы, чтобы соответствовать

уточненным требованиям стандарта ISO 9001. Естественно те компании, с которыми мы работаем в настоящий момент по разработке систем менеджмента, получают полноценный консалтинг с учетом требований и разъяснений новой версии стандарта.

DM: Т.е. большинству Ваших клиентов достаточно пройти дополнительное обучение?

Да, именно так. Наша трактовка старой версии стандарта ничем не отличается от того, как изложены требования в новой версии стандарта.

DM: Долго ли будут актуальны услуги по обучению и консалтингу для перехода на новую версию?

Некоторые компании прошли надзорные и ресертификационные аудиты, не меняя сертификат, оставив сертификат версии 2000-го года. С ноября месяца уже не выдаются сертификаты по версии 2000 года, а в ноябре 2010 года сертификаты по старой версии будут аннулированы. Поэтому интерес к «переходным» курсам и консалтинговым работам продлится еще около года.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

DM: Вы работаете с предприятиями различных отраслей. Видите их сверху донизу. Как кризис отразился на системах менеджмента предприятий и на самих предприятиях?

На некоторых предприятиях ничего не изменилось. Я имею в виду предприятия, которые разрабатывали систему менеджмента как систему для упорядочивания и улучшения деятельности предприятия и сертификат соответствия системы менеджмента определенным требованиям рассматривали как неизбежное, как само собой разумеющееся. Их отношение к своим системам менеджмента не изменилось, несмотря на кризис. Они сейчас продолжают обращаться к нам за консультациями, за дополнительным обучением. Также обращаются по вопросам проведения аудитов подразделений и процессов, которые трудно не-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

предвзято проверить своими силами. Например, аудит процесса аудита, или аудит высшего руководства предприятия. Такие предприятия продолжают совершенствовать систему менеджмента и получать от этого дивиденды в виде дополнительных доходов за счет повышения качества и снижения себестоимости. Все это обусловлено тем, что система менеджмента хорошо работает.

Есть и другая часть предприятий. Те, кто разрабатывал систему ради сертификата. Им сейчас не сладко, т.к. их системы менеджмента затратны. Некоторые подумывают о том, чтобы не продлевать действие сертификата с целью экономии средств. Ряд предприятий считают для себя нецелесообразными затраты, которые связаны с оплатой надзорных аудитов сертификационным органам. Хотя это не такие и большие деньги. Но есть и такие.

Вывод один: тот, кто разрабатывал систему ради системы, а не ради сертификата, тот продолжает работать и принимает важность этого.

DM: Если я правильно Вас понял, то, по Вашему мнению, наличие реально работающей системы менеджмента на предприятии многим позволило выжить в период кризиса?

Как говорят, кризис у нас в умах. К примеру, можно взять металлургов. Те, кто пускал средства на перевооружение, не так снизили объемы производства даже во время кризиса и испытывают значительно меньше проблем.

Мы работаем с несколькими металлургическими компаниями в последнее время. Одни резко сократили объемы, а другие продолжают наращивать. Почему? Объемы наращивают те, кто вложил деньги в модернизацию и реорганизацию производства. Эти предприятия смогли снизить себестоимость продукции. Их себестоимость на порядок ниже, чем тех, которые останавливаются. Есть и такие предприятия, которые активно вкладывали деньги в модернизацию, но не успели реализовать проекты до кризиса. Их мне жаль больше всего. Они не могут похвастаться низкой себестоимостью продукции и вынуждены останавливать производство. Потому как продавать в убыток не выгодно.

DM: Наблюдаете ли Вы сокращение персонала, работающего в группах по качеству?

Полного сокращения я нигде не видел. В некоторых случаях сокращают численность таких групп. Но ведь при хорошо работающей системе менеджмента нет необходимости в многочисленной группе по качеству.

DM: Это Ваше мнение? Можете его прокомментировать?

Да, это мое мнение. Потому что при хорошо работающей системе менеджмента каждый инженерно-технический работник уже является носителем идей качества. В действительности нужна группа, которая занимается проведением аудитов. Вот эта группа должна быть постоянно действующей. Независимо от того, как она организована. Это могут быть освобожденные люди, которые занимаются исключительно аудитами, либо это могут быть специалисты, которых освобождают на время проведения аудитов. Эта деятельность должна осуществляться постоянно. Потому что, не проверяя и не подталкивая систему корректирующими действиями, можно дожидаться того, что остановится ее развитие.

ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ

DM: Когда кризис закончится, чем будут интересоваться менеджеры по качеству?

Думаю, что в первую очередь будет интерес к совершенствованию системы менеджмента качества. Также будет наблюдаться большой интерес к разработке для получения сертификата на систему менеджмента качества у новых

компаний, а также у тех, кто давно работает на рынке, но еще не приступал к знакомству с системой качества. В настоящее время, по крайней мере, на территории Украины, наши заказчики, прежде всего, заинтересованы в разработке системы менеджмента ради получения сертификата как пропуска на тендеры.

DM: Таким образом, можно сказать, что большинство предприятий в ближайшем будущем будут внедрять системы только ради сертификата?

Да, к сожалению, таких предприятий было и пока будет большинство. Приятное исключение составляют предприятия пищевой промышленности. Наверное, чувство ответственности за последствия воздействия продукции на потребителей побуждает их строить хорошо работающие системы менеджмента. Конечно, это касается только тех, кто добровольно принял решение о разработке и внедрении систем менеджмента качества и безопасности пищевой продукции. Таких предприятий немного, но их системы менеджмента, как правило, очень результативны.

DM: Что будут делать предприятия после выхода экономики из кризиса?

Предприятиям, которые выходят из кризиса, нужны деньги. Украинские банки пока деньги не выдают или выдают под драконовские проценты. Встает вопрос – где взять деньги? Кто дает кредиты под нормальные проценты? Чаще всего – это Европейский банк реконструкции и развития, другие европейские и международные финансовые институты. С ними можно решить вопрос в том случае, если твое предприятие внушает доверие. Обратившись в этот банк за финансовыми ресурсами, предприятие сталкивается с проблемой – практически все европейские банки и другие международные организации, которые могут финансировать, требуют наличия на предприятии системы менеджмента экологической безопасности и системы менеджмента профессиональной безопасности. Система менеджмента качества уже должна быть как само собой разумеющееся. Т.е. кроме СМК требуют СЭМ и СПБОТ.

Поэтому у предприятий возникает необходимость в разработке систем экологического менеджмента и профессиональной безопасности и здоровья. Государство, к сожалению, пока не стимулирует предприятия к внедрению систем экологической и профессиональной безопасности.

DM: Т.е. вы хотите сказать, что большинство Ваших нынешних и будущих клиентов пришли к Вам и придут в ближайшее время не по своей воле?

Да. Большинство. Причем, разрабатывая систему менеджмента профессиональной безопасности, они понимают, зачем это нужно. А вот при разработке системы экологического менеджмента они абсолютно не понимают целесообразности этой деятельности.

DM: Почему такая разница в восприятии руководством СЭМ и СПБОТ?

Пока еще заплатить штраф дешевле, чем внедрять природоохранные мероприятия. Вот если появятся реальные механизмы влияния на предприятия, ситуация может измениться. Это должны быть какие-то серьезные санкции, возможно большие штрафы или реальная приостановка деятельности.

DM: Но вы же, как директор консалтинговой компании, сами в этом заинтересованы? Не так ли?

Да, я заинтересован как представитель консалтинговой компании. Но прежде всего я заинтересован как житель страны. Я каждый год выезжаю на Азовское море и вижу, что с ним происходит из-за регулярных сбросов промышленных отходов в море. Я вижу подобную ситуацию у себя на работе. Прихожу каждый день в чистой рубашке, работаю, не выходя из кабинета, возвращаюсь с работы с черным воротником. Мне это не очень приятно. При этом, находясь в Сумской области, несколько дней могу ходить в одной рубашке. Она выглядит так, будто я ее только одел.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

DM: Сейчас в период кризиса многие ищут оптимальные инструменты менеджмента, я бы даже сказал «чудесные» решения? Вы можете что-либо посоветовать?

Да, можно рекомендовать несколько таких инструментов. Но на самом деле они весьма полезны не только в момент кризиса. Мы, разрабатывая систему менеджмента качества, забываем о том, что по большому счету не каждому предприятию по зубам система менеджмента качества, если нет осуществленных на предприятии программ-предпосылок. Т.е. начальных условий.

DM: Что может служить этими самыми начальными условиями?

Прежде всего, на предприятии должно быть понимание того, что должен быть порядок. Простой порядок. Простая система «5S», не требующая наличия консультантов. Если тяжело реализовать принципы этой системы самостоятельно, в этом случае можно пригласить консультантов. Эта система не требует больших затрат, но при этом приносит эффект практически сразу.

DM: Наводите ли Вы порядок, возможно применяя «5S», в рамках внедрения системы менеджмента?

Да, но чаще всего условиями договора эта работа не оплачивается. Поэтому мы в большинстве случаев ограничиваемся рекомендациями. Кроме «5S» можно рекомендовать еще один инструмент - «20 ключей» и ряд других доступных и понятных инструментов.

DM: Что еще, кроме системы качества, экологии и охраны труда, будет интересовать Ваших заказчиков в ближайшем будущем?

Я очень надеюсь, что наше правительство поймет, что нельзя на рынке пищевых продуктов работать без системы управления пищевой безопасностью, основанной на принципах HACCP. Эти системы являются обязательными в Европе, Америке, Японии. Думаю, вскоре пищевики всколыхнутся.

DM: Какие стандарты среди новых Вы можете отметить как перспективные в ближайшем будущем?

Вышла серия стандартов ISO 28000 (системы менеджмента безопасности цепи поставок), готовится к выходу стандарт 50001 (энергоменеджмент). Они могут стать популярными. Мне лично близок стандарт по энергоменеджменту.

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

DM: С чего начинается Ваша работа с предприятием.

Первый вопрос, который я задаю заказчику: «Зачем Вам это нужно?»

DM: Какие варианты ответов могут быть?

Может быть, как минимум, два варианта. Но чаще всего слышу один из них.

Есть те, кто честно говорит: «Мне нужен сертификат. Меня мало волнуют изменения». В этом случае я говорю: «Изменений не избежать, потому что для получения сертификата необходимо все же кое-что изменить в системе менеджмента».

Второй вариант: Сертификат – это конечно неплохо, если он будет – это хорошо. Но мне важен экономический эффект от внедрения СМК или реальные плоды. Я был на

семинаре и понял, что СМК мне реально поможет стать лучше. С такими интересно работать, я бы даже сказал приятно. Но таких очень мало.

DM: Если это не закрытая информация, можете назвать такие предприятия?

Среди пищевиков всегда хвалю компанию «Геркулес» и «Лекфарма «Адонис», они получили действительно результат от внедрения системы. Очень приятно было работать с Ровенской атомной станцией и ММЗ «Истил».

DM: А среди крупных предприятий?

Есть такое предприятие, где мы, к сожалению, проиграли тендер на внедрение системы. Там работают наши коллеги. Это концерн ГАЛНЕФТЕГАЗ. Кстати его представительница публиковалась в первом номере Вашего журнала. Они решили внедрять систему менеджмента качества, экологического менеджмента и систему профессиональной безопасности и здоровья. При этом они являются одним из лидеров своего рынка. Им нужен сертификат постольку – поскольку. Они стремятся к тому, чтобы быть еще лучше, чем есть.

DM: Можете назвать причину, почему Вы проиграли тендер?

Они выбрали консультанта исходя из территориальной близости.

DM: Исходя из Вашего опыта, можете ли подтвердить то, что внедрение «реальной» системы стоит дороже и занимает больше времени, нежели построение системы ради сертификата?

Да, именно так.

DM: Какие существуют проблемы на рынке консалтинговых услуг в Украине и на постсоветском пространстве?

У рынка есть одна большая и серьезная беда. Она, к сожалению, не излечима. Каждый человек, который разработал хотя бы одну систему менеджмента, считает себя ассом и предлагает свои услуги другим предприятиям.

DM: В чем кроется проблема? В чем опасность привлечения таких консультантов для предприятий-заказчиков?

Естественно, как люди они вполне неплохие. Они самонадеянные, в этом основная проблема. Самонадеянность для предприятий играет очень плохую роль. Любая консалтинговая фирма является нормальной до тех пор, пока ее сотрудники изо дня в день занимаются реализацией проектов по внедрению систем менеджмента, занимаются самообразованием и повышением квалификации, знакомством с новыми системами менеджмента и лучшими практиками.

Как только консультант самоуспокаивается считай, что с этого момента он перестает быть специалистом в своем деле.

СЛОЖНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

DM: Исходя из Вашей практики, назовите наиболее проблемные места при внедрении систем менеджмента?

Самое проблемное место при внедрении – это апатия со стороны первого руководителя, непонимание того, что именно внедряется и для чего внедряется. Ведь система менеджмента – это система для руководителя. С ее помо-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

щью руководитель должен управлять. Мы разрабатываем систему для группы лиц, которые сидят наверху олимпа. Если эта группа лиц не понимает и не хочет понимать для чего внедряется система, то этот проект обречен на провал. Эта система будет камнем на ногах предприятия, она будет затратной структурой.

В реальной жизни руководитель не пользуется принципами и подходами, которые для него же разработаны. Ведь мы не разрабатываем системы менеджмента для ИТРовца или для рабочего. Мы разрабатываем ее именно для руководителя. А он ею не пользуется. Фактически существует две системы. Его собственная система менеджмента, которая сидит у него в голове, и существует формальная система, которую приходится предъявлять сертификационному органу. Но как Вы понимаете эта формальная система постоянно пересекается с его собственной системой менеджмента, которая не соответствует требованиям стандартов. Вот для этого сидит и работает группа специалистов - группа качества. Они постоянно думают и ломают головы над вопросом, как же нам показать то, что мы соответствуем требованиям стандартов.

DM: По вашему это самая большая беда? Есть ли другие проблемы?

Нет никаких других проблем кроме уже обозначенной. Если первый руководитель понимает что и для чего делается, то система строится на ура. Она сразу же начинает приносить дивиденды, еще в процессе построения. Как только встречается непонимание назначения системы начинаются проблемы: мелкие и крупные. Поэтому, еще раз подчеркну, единственная проблема кроется в первом руководителе.

DM: Можно ли при внедрении системы менеджмента обойтись без консультанта? Т.е. внедрить систему своими силами?

Конечно можно. При наличии понимания вопроса первым руководителем. Если он ставит задачу по разработке системы менеджмента своим подчиненным, то он прежде всего должен понимать, что систему разрабатывают для него. Соответственно сотрудник должен понять стиль управления, должен пользоваться поддержкой первого руководителя и должен иметь достаточно времени для обучения.

DM: В чем основная причина того, что большинство предприятий внедряют системы менеджмента с привлечением консультантов?

Нет никакого секрета в этом. Поговорку «Нет пророка в своем отечестве» никто не отменял.

Деминг родился в Америке. Реализовал свои идеи в Японии. И если перебрать большинство знаменитых консультантов мирового масштаба, то увидим общую закономерность. Родились они в одной стране, а стали знамениты в другой. Это я беру очень высокий уровень. Теперь перейдем к предприятию. Предположим, руководитель поручает разработать систему менеджмента своему специалисту. Чаще всего руководитель не понимает, зачем нужна система, но при этом поручает разработать ее. Специалист через какое-то время приходит и говорит, что необходимо менять определенные правила и процессы. В ответ он чаще всего слышит: «А вы уверены, что нам надо это менять. Давайте обойдемся без изменений».

С другой стороны давайте посмотрим, как действует консультант. Он приходит и говорит: «В соответствии с требованиями такого-то международного стандарта вам необходимо изменить то-то и то-то. Вариантов у вас нет». Консультант в отличие от собственного специалиста чаще всего слышит следующее: «Раз вы сказали, будем менять».

Видите, отношение разное. Мы работали с компаниями, где очень сильные группы по качеству. Но поддержка со стороны консультанта все равно была нужна.

DM: Можете назвать предприятие, на котором, по Вашему мнению, наиболее сильная группа по качеству?

Для примера могу назвать Ровенскую атомную электростанцию. В настоящий момент они решили внедрить ИСО 9001 и ИСО 14001. В перспективе планируют OHSAS 18001. В их случае все зависит от финансирования из государственного бюджета.

СОВЕТЫ БЫВАЛЫМ

DM: Что посоветуете предприятиям, которые уже много лет работают над поддержкой и совершенствованием системы менеджмента качества?

Основное требование стандарта ИСО 9001 содержится в одном единственном разделе 4.1. Это требование – внедрение процессного подхода. К сожалению, по настоящему процессный подход, несмотря на наличие сертификатов, работает на очень малом количестве предприятий. Поэтому я настоятельно рекомендую сосредоточить внимание на процессном подходе. В результате можно получить и увидеть реальный результат. Если по прежнему продолжать формально описывать процессы управления документацией, внутреннего аудита и др, результата не будет.

DM: Это основная рекомендация? Есть какие-либо еще?

Это самая основная. Заставьте процессную модель работать.

ПОЖЕЛАНИЯ НОВИЧКАМ

DM: Пожелания предприятиям, которые только собираются внедрять систему менеджмента качества.

Начну с того, что многие пропустили. С программ-предпосылок или программ, необходимых для внедрения систем менеджмента. Рекомендую внедрять на предприятии «5S», затем приступить к внедрению системы качества. Проще ничего не бывает. Дальше строить систему менеджмента будет очень легко. Есть, кстати, локальный стандарт на систему «5S», но международного стандарта нет. Можно даже сертифицироваться по этому стандарту, если важно похвастаться бумажкой в виде сертификата. Т.е. важно, чтобы перед внедрением системы менеджмента был порядок. На практике видишь: собирается некое предприятие внедрять СПБОТ по требованиям OHSAS 18001. Идешь по территории предприятия и смотришь, и на сердце становится больно-больно. Как можно всерьез говорить о внедрении СПБОТ, когда под ногами не убрано.

Еще один немаловажный момент – совпадение интересов у собственника, руководителя и сотрудников предприятия. Работать качественно всем должно быть выгодно.