

КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ЗАЛОГ УСПЕХА КОМПАНИИ



Рачковский Артур Яковлевич
 Аудитор внутренних проверок в системах сертификации
 «Сертифика-Тест», «Евро-Стандарт»,
 «Строительный Регистр качества»,
 генеральный директор
 «Экспертного центра сертификации систем менеджмента»,
 глава Координационного совета и руководитель
 Объединенного проекта «ИСО-Центр»



Тема эффективного управления вновь стала актуальна для руководителей российских компаний. Многие всерьез задаются вопросом, как сделать производство наиболее эффективным и конкурентоспособным на отечественном и международном рынках, как нужно грамотно модернизировать процесс управления предприятием, целесообразно вложить средства в перспективу его дальнейшего развития. По опыту компаний, которые поделились секретами своего процветания и успешного сохранения позиций на рынке, даже, несмотря на последствия мирового финансового кризиса, одним из ключевых принципов успеха является именно внедренная и сертифицированная в компании система менеджмента качества (СМК) на соответствие международному стандарту качества ISO 9001:2008. Система качества – эффективный инструмент для управления компанией (бизнесом), помогающий упростить и решить ряд злободневных задач и возникших трудностей, существующий в виде набора документов, инструкций, регламентов и составляющий живой самонастраивающийся механизм, охватывающий все ключевые процессы компании и всех ее сотрудников. По времени внедрение в компании системы менеджмента занимает от шести месяцев до двух лет, в зависимости от состояния системы управления на предприятии, от готовности руководящего звена активно участвовать в процессе, от раз-

мера самой компании, количества удаленных площадок, наличия филиалов и некоторых других факторов. Много зависит от топ-менеджмента компании, в которой внедряется СМК. Ведь консультант по внедрению СМК работает не сам по себе, а при непосредственном участии сотрудников компании, в первую очередь, ее руководящего звена. Последующая сертификация внедренной СМК длится от одного до двух месяцев. После чего компания получает документальное подтверждение высокого качества системы управления предприятием – сертификат ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008).

Стоит также отметить, что именно в кризисный период руководители многих предприятий ключевых отраслей экономики (строительная, пищевая, машиностроение и т.д.) обратились за услугами по внедрению СМК. Топ-менеджмент был вынужден решать вопросы сохранения компании в кризисных условиях, а также пути ее дальнейшего развития. Известно, что некоторые руководители пошли по пути сокращения затрат, что выразилось в сокращении производственных мощностей и персонала, однако не дало ощутимых результатов, и многим так и не удалось сохранить компанию. Именно внедренная и исправно функционирующая система менеджмента может избавить от многих проблем, в том числе, позволит остаться на плаву в трудные времена.

Для наглядности можно показать некоторые проблемы, с которыми сталкиваются практически все предприятия, и решения, предлагаемые СМК.

Проблема	Решение, предлагаемое СМК
Дефицит финансов для поддержания бизнеса	Анализ расходов, оптимизация ресурсов, акцент на ключевые процессы, выявление холостых усилий и дублирующих процессов и устранение их, выявление скрытых внутренних ресурсов, снижение производственных потерь за счет своевременного контроля, анализ эффективности процессов с разработкой мероприятий по улучшению
Спад продаж, финансовая несостоятельность постоянных заказчиков и отсутствие новых покупателей	Настройка эффективной работы отдела продаж, использование продуктивных инструментов продаж. Постановка мероприятий по маркетингу, налаживание обратной связи с потребителем, ведение учета степени удовлетворенности потребителя, выявление дополнительных секторов сбыта продукции и услуг
Необходимость оптимизации штатной структуры (сокращение штатных единиц в результате экономически неоправданного «раздувания» штата)	Исключение дублирующих действий между сотрудниками компании, оценка компетентности персонала, постановка системы мотивации и переподготовки специалистов, влияющих на результаты компании, грамотная кадровая политика, направленная на четкое распределение обязанностей между специалистами. «Каждый специалист - на своем месте, с четко прописанным функционалом»
Нехватка времени на выстраивание стратегии развития из-за текущих проблем. Необходимость изменения / переориентации бизнеса, развития бизнеса в условиях кризиса	Грамотное распределение направлений деятельности между заместителями, делегирование полномочий топ-менеджерам компании без особого риска – по их способностям и специализации, с возможностью правильно и оперативно оценивать эффективность выполнения поставленных задач и поручений через конкретные критерии оценки. Способность масштабирования и гибкого изменения бизнеса в сторону потребностей рынка
Ужесточение и учащение проведения оценок парт-	Готовность продемонстрировать прозрачную, эффективную и надежную систему управления по общим требованиям, понятным и известным всем заинтере-

МЕЖДУНАРОДНЫЕ, ЕВРОПЕЙСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ СТАНДАРТЫ И ДИРЕКТИВЫ

нерами, ужесточение условий тендеров	сованным сторонам. Возможность документально подтвердить выстроенность всех процессов и высокое качество работы компании, что станет весомым аргументом в пользу вашей компании при проведении тендеров при прочих равных условиях
Возможности для Государственной поддержки, кредитования	Готовность продемонстрировать прозрачную, эффективную и надежную систему управления. Открытость для внешних аудитов.
Трудности в привлечении инвестиций	Демонстрация готовности работать по мировым критериям качества, что, в частности, необходимо при заключении контрактов с иностранными инвесторами.

Польза от внедрения СМК в соответствии со стандартом ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008) очевидна. Наличие у компании сертификата ISO 9001:2008 став несколько лет назад нормой деловой этики крупных российских компаний, постепенно завоевывает и сегмент малого и среднего бизнеса. Те компании, которые имеют сертификат ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008), хотя строить деловые отношения только с подобными им компаниями. Требование наличия у подрядчика, делового партнера сертификата ISO 9001:2008 вполне справедливо. Этот документ является демонстрацией надежности и стабильности бизнеса, прозрачности управленческих процессов и предсказуемости качества дальнейшего роста и развития, а также страховкой от возникновения ситуаций, связанных

с банкротством, или недружественным поглощением. Совершенно логично, что в бизнес-отношениях свою надежность выгоднее подтверждать не словами, а официальными документами.

Как компании, к которым применяются требования по качеству, так и сами требования - живой организм, который постоянно совершенствуется. Недавно вышла новая версия стандарта ISO 9001:2008 (предыдущая - ISO 9001:2000), которая представляет собой более тонкую настройку стандарта версии 2000 года, позволяющую более четко отладить, контролировать и анализировать все процессы на предприятии. Новый стандарт обеспечивает более тесную интеграцию с экологическими стандартами серии ISO 14000.

Среди основных отличий новой версии стандарта от предыдущей, можно назвать следующие:

- Упрощены термины и определения
- Усовершенствована система документооборота
- Усовершенствована система распределения полномочий и ответственности
- Усовершенствована система анализа
- Повышены требования к политике в области качества
- Повышены требования к руководству по СМК
- Повышена совместимость со стандартом ISO 14001:2004

ISO 9001: 2008

Сейчас компании, ранее прошедшие сертификацию по стандарту ISO 9001:2000, переходят на новую версию стандарта ISO 9001:2008, как правило, в рамках инспекционного контроля, либо в процессе ресертификации. В связи с повышением совместимости стандарта, применяемого к системе управления организацией со стандартом экологического менеджмента (ISO 14001:2004), руководители особенно промышленных компаний, всерьез обратились к вопросам экологии. А именно, уже имея СМК, стали внедрять на ее основе систему экологического менеджмента по стандарту ISO 14001:2004. В работу консультанта по внедрению СМК входит анализ действующих бизнес-процессов в компании, в том числе, анализ документации, обучение сотрудников, написание рекомендаций по устранению выявленных недостатков в системе управления и многое другое. Нередко при работе консультанта возникают трудности, связанные именно с нежеланием руководства давать наиболее полную информацию о работе компании, раскрывать все проблемы, накопившиеся за годы работы. Иногда сотрудники компании неохотно идут на совместную работу, не прилагают собственных усилий для изменения ситуации в лучшую сторону. Здесь нужно четко понимать, что для того, чтобы совершенствовать компанию, нужно для начала устранить имеющиеся недостатки в системе управления, а потом уже идти дальше. Поэтому неперенным условием процесса внедрения СМК является открытость компании и готовность ее сотрудников принимать прямое участие в этом процессе.

Прежде, чем приступить к работе по внедрению, проводится оценочный аудит, в ходе которого и выявляются основные недостатки в работе компании. Наиболее часто встречающиеся проблемы: недостаточно четко прописан функционал сотрудников компании, часто дублирующиеся производственные процессы (один и тот же функционал возложен на нескольких человек, в результате не делается ничего), нет строгости и четкости в ведении документооборота, нет ответственных за каждый отдельный процесс производства, что приводит к росту процента брака.

Шаг за шагом, работая совместно с привлеченными консультантами, топ-менеджмент компании устраняет недостатки в работе, а затем, согласно прописанным рекомендациям выстраивает более качественную систему управления, в соответствии с требованиями международного стандарта качества ISO 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008).

При желании заказчика, консультанты оказывают такую услугу, как сопровождение при процессе сертификации, как в российском, так и в международном органе по сертификации. К примеру, наша компания тесно сотрудничает с российскими органами и международными органами по сертификации: TUV-Thuringen и Bureau Veritas Certification, готовится соглашение о сотрудничестве с органом по сертификации DEKRA Certification Group.

Таким образом, выбор в плане консалтинговых услуг и услуг по сертификации большой.

Руководитель компании должен сам принять решение, в какой системе сертификации проходить сертификацию, в отечественной или зарубежной. Как правило, выбор делается в зависимости от деятельности организации и перспектив развития. Если у компании есть иностранные партнеры, или планируется открытие филиалов за рубежом, получение иностранных инвестиций, либо интеграция в зарубежный рынок, то необходимо получить сертификат ISO 9001:2008 в международной системе сертификации. Если таких планов нет - в отечественной системе сертификации.

В заключении следует сказать, что внедрение СМК - процесс непростой, но очень важный для любой компании. Качественно функционирующая система управления поможет не только успешно развивать бизнес, привлекать новых партнеров, но и защитит компанию от кризиса, в том числе и финансового. Отлаженная система управления позволяет заранее предугадать и устранить многие проблемы.