

О.1 Общие положения (General)

<p>The adoption of a quality management system should be a strategic decision of an organization. The design and implementation of an organization's quality management system is influenced by</p> <ol style="list-style-type: none"> its organizational environment, changes in that environment, and the risks associated with that environment, its varying needs, its particular objectives, the products it provides, the processes it employs, its size and organizational structure. 	<p>Переход к системе менеджмента качества должен быть стратегическим решением организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют:</p> <ol style="list-style-type: none"> организационная среда, изменения и риски, связанные с этой средой; изменяющиеся потребности организации; ее специфические цели; выпускаемая продукция; выполняемые процессы; размер и структура организации.
--	---

Сначала небольшой комментарий по поводу перевода. Мне думается, что в официальной версии не совсем точно передан смысл положения. На мой взгляд, разработчики хотели подчеркнуть (применив термин «adoption»), что решение о применении системы менеджмента качества является стратегическим, т.е. принимаемым на самом высшем уровне. И это решение, скорее, концептуальное, идеологическое (восприятие идеологии и принципов менеджмента качества и, как следствие, построение СМК), нежели техническое (просто построение СМК).

Следующее ниже перечисление факторов, которые влияют на построение и применение системы менеджмента качества, должно подкрепить положение о стратегическом решении. Стандарт предполагает, что решение высшим руководством о создании СМК будет приниматься осознанно и с полным пониманием как альтернатив, так и последствий принятого решения.

Было бы целесообразно до того, как руководство приняло это самое стратегическое решение, провести нечто вроде семинара-дискуссии, на котором более-менее четко определить конкурентную стратегию предприятия, роль качества в ней, текущую ситуацию и существующие проблемы, ожидания от СМК.

К сожалению, немало хороших начинаний так и не закончилось сколько-нибудь полезным результатом из-за того, что на начальном этапе не были четко определены цели, ожидания и задачи.

Высшее руководство, перед принятием стратегического решения о построении системы менеджмента качества, должно структурировать свое представление, дав себе (и организации) ответы на следующие вопросы:

- есть ли у предприятия конкурентная стратегия? (т.е. представление о том, чем на рынке предприятие будет отличаться от конкурентов, что положит в фундамент борьбы за потребителя),
- основывается ли эта стратегия на качестве предлагаемого продукта?
- достигнут ли в настоящее время предприятием требуемый стратегией уровень качества?
- если нет, то требуются ли для повышения качества системные (постоянные) меры или достаточно разовых мероприятий?

Если в результате обсуждения руководство приходит к выводу, что рыночная стратегия организации требует высокого качества продукта, а его текущий уровень не соответствует требуемому и разовыми мероприятиями успеха не добьешься, то это и будет основой для того самого стратегического решения, о котором говорится в первом абзаце раздела.

В принципе, может быть и иная ситуация. Например, руководство затрудняется сформулировать стратегию, но проблемы с качеством продукции налицо: претензии со стороны покупателей, возвраты, угроза потери рынка из-за неспособности соответствовать требованиям этого рынка.

Вот пара характерных примеров из отечественного автопрома.

Первый взят из статьи в журнале «Авторевю»¹:

¹ Хлебушкин И. Лабораторная работа // Авторевю. – 2011. – №1. – с.4–8.

«Каждый автомобиль Volkswagen примерно на 70% состоит из компонентов, производимых «на стороне». В Калугу приходят контейнеры из 18 стран, включая Индию, Китай и ЮАР! Однако постановление №166 о промсборке обязывает через пять лет после запуска производства доводить долю местных комплектующих минимум до 30%. Volkswagen планы перевыполняет — сейчас 41% номенклатуры деталей того же Polo (что дает целых 66% добавленной стоимости) производится в России силами 29 поставщиков. Среди них уже есть и глобальные игроки — например, Magna, Lear или Benteler (из 50 мировых топ-поставщиков в России представлены 20), но есть и «чисто российские». С ними, похоже, проблем пока гораздо больше.

Первым делом потенциальный поставщик добровольно регистрируется в заводской базе данных и, получив спецификации, вначале сам оценивает свою способность производить нужные Фольксвагену компоненты. По силам? Тогда сотрудники VW анализируют качество и цену продукции, условия производства, регулярность поставок... По итогам такого аудита в 2010 году от ворот поворот получили 113 из 191 соискателя! Глава Фольксваген Груп Рус Дитмар Корцеква лишь разводит руками: «Российские поставщики хотят очень быстро заработать очень большие деньги, но они не выдерживают конкуренции ни по качеству, ни по цене». Да-да, даже с учетом транспортных расходов и растаможки импортные детали иной раз оказываются до 30% дешевле, чем просят наши коммерсанты, — в России Volkswagen вынужден покупать детали дороже, чем где-либо в мире!

А из 78 компаний, которые в прошлом году все же прошли «входной контроль», продукцию без замечаний смогли поставлять только две! Что делать с остальными? Начинается методичная, с возвратом поставщикам для доработки, проверка материалов или деталей (наиболее ответственные компоненты проходят и через лабораторию в Вольфсбурге)».

Второй случай из практики. ОАО «КАМАЗ» направило всем своим поставщикам комплектующих требования к качеству изделий (уровень дефектности порядка 300-500 ppm в зависимости от позиции). Все предприятия, не способные выполнить эти требования, будут исключены из числа поставщиков. И что в этих условиях делать, скажем, производителю определенного оборудования, 80% в объемах которого занимают поставки на КАМАЗ, но показатели качества на порядок хуже требуемых КАМАЗом?

Оба эти примера говорят об одном: даже безотносительно к тому, есть ли сформулированная стратегия или нет, предприятие может отчетливо понимать: без обеспечения требуемого качества продукции можно не только забыть о расширении рынка сбыта, но и вовсе его потерять со всеми вытекающими отсюда печальными последствиями.

Однако нередко бывает, что на сертификационных аудитах в качестве свидетельства принятия стратегического решения предъявляют приказ первого лица о создании и внедрении системы менеджмента качества. Но, очевидно, что приказ — это лишь организационно-распорядительный документ, являющийся следствием уже принятого решения и из него неясно, принималось ли это решение на основании анализа или же организация нуждается не столько в СМК, сколько в сертификате соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001. Давайте признаемся честно, что решение о построении и внедрении СМК исключительно для целей сертификации стратегическим назвать трудно.

Кратко методику принятия решения можно представить так:

- определение цели и критериев выбора решения,
- сбор информации,
- оценка альтернатив,
- выбор по критериям.

Свидетельство об упоминаемом стандартом стратегическом решении должно иллюстрировать выполнение перечисленных этапов. Например, таким свидетельством может быть протокол заседания правления или совета директоров, или совещания с участием высшего руководства. Было бы замечательно, если бы текст самого протокола или приложенные к нему материалы, подготовленные к мероприятию, отражали следующее:

- оценку текущего состояния качества продукции и оценку роли качества в реализации целей организации,
- мотивы для построения системы менеджмента качества,
- перечень возможных решений,
- оценка решений на основе установленных критериев,
- выбранное решение.

Нетрудно видеть, что таким образом сформированное и оформленное решение создаст хорошую основу для разработки политики, целей и задач в области качества, послужит своеобразной маршрутной картой для разработчика системы менеджмента качества, т.к. будет отражать как представление высшего руководства о проблемах, так и о путях их решения и ожидаемых результатах.

Есть еще один важный аспект, который говорит о необходимости руководству очень внимательно отнестись к принятию решения о построении СМК: это «стоимость» системы. Я специально взял слово «стоимость» в кавычки, чтобы подчеркнуть, что речь идет не о монетарной стоимости (прямых или косвенных затратах), а это слово надо понимать в расширенном смысле. Например, функционирование системы менеджмента качества предполагает, что правилам, установленным в рамках системы, подчиняются все сотрудники компании, в том числе и руководство. Учитывая ментальность российских руководителей, полагающих зачастую себя вне и выше каких-либо правил, это бывает серьезной угрозой результативной работе СМК. Но и финансовые затраты также не стоит сбрасывать со счетов. Вопреки известному афоризму Кросби «Quality is free» («Качество бесплатно»), следование принципам менеджмента качества совсем не дешево.

Как пример. В ходе проведения семинаров с руководством филиалов крупной энергетической сетевой компании (к тому времени с СМК, сертифицированной на соответствие требованиям ISO 9001) на определенном этапе слушатели вдруг осознали, что строгое выполнение требований принятой модели системы менеджмента качества (ISO 9001) с необходимостью требует от организации немедленного обновления технического парка на 70%. В противном случае невозможно выдержать заданные параметры качества. Но у руководства возник вопрос: а где взять на это деньги?

Очевидно, что подобный вопрос высшее руководство должно было задать себе ДО принятия решения о разработке и внедрении СМК, а не после.

Надо отчетливо понимать, что принятие стратегического решения, о котором говорит ISO 9001, это стартовая точка длительного и сложного проекта, успешность и эффективность которого во многом зависит от продуманности этого решения.

В российской действительности нередко разработчик СМК, начиная проект, имеет на руках приказ первого руководителя, в котором, в лучшем случае, определен представитель руководства по качеству, команда и график проекта. А дальше начинаются «творческие муки» по определению политики, целей и задач в области качества, процессов СМК и т.д. Причем, разработчик, как правило, сам формирует (а точнее сказать, придумывает) и политику, и цели, и процессы, пытаясь при этом выполнить требования раздела 5.3 ISO 9001. Последствия такого подхода описаны в одной из моих статей².

It is not the intent of this International Standard to imply uniformity in the structure of quality management systems or uniformity of documentation.	Настоящий стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или в документации.
--	---

Важное положение, которое подразумевает, что каждая система менеджмента качества индивидуальна, что есть общие требования, но нет единых, унифицированных методов их реализации. К сожалению, в практике некоторых российских компаний, работающих на рынке консультационных услуг, можно встретить «конвейерный» подход к разработке СМК: организации

² Горбунов А.В. Что нам стоит систему управления построить. Пособие для руководителей // Менеджмент сегодня. – 2012 год – №05

выдается пакет шаблонов документов, в которые надо вписать только свое название и привести в соответствии с организационной структурой. Понятно, что единственной целью такого «конвейерного» внедрения является получение организацией сертификата и ни о каком реальном улучшении деятельности речи не идет.

Безусловно, полезно изучать чужой опыт, особенно находясь в начале пути, когда еще запас собственных знаний и навыков не очень обширен. Но не стоит копировать чужие решения без их тщательного анализа: какие проблемы ими устранялись, какие условия при этом были, пригодны ли эти решения для данной организации.

Это же положение может сыграть важную роль в дискуссиях с некоторыми аудиторами сертифицирующих органов, которые принимают непривычные им способы реализации требований за несоответствие этим требованиям. Иными словами, аудитор не может аргументировать несоответствие словами типа «Так обычно не делают», «Так никто не делает», «Так не принято» и тому подобное.

The quality management system requirements specified in this International Standard are complementary to requirements for products.	Требования к системе менеджмента качества, установленные настоящим стандартом, являются дополнительными к требованиям к продукции.
---	--

Система менеджмента качества нацелена на обеспечение стабильного и высокого качества продукции, что подразумевает, как минимум, выполнение требований к продукции. Но концепция современного менеджмента качества и ISO 9001 исходит из принципа «качество продукции через качество менеджмента». Требования к системе менеджмента качества установлены такими, чтобы их выполнение приводило к постоянному (гарантированному) выполнению требований к продукции.

Требования к СМК не заменяют собой требований к продукции и вообще к ней не относятся. Поэтому иногда бывает странно видеть на упаковках некоторых товаров информацию, что данный товар сертифицирован по ISO 9001.

Здесь важно подчеркнуть следующее. Есть требования к продукции. Качество – это степень выполнения этих требований. Наше производство (в широком смысле) может быть организовано так, что качество выпускаемой продукции будет определяться комбинацией неопределенного множества факторов и быть слабо предсказуемым, непостоянным. Но мы можем выстроить такую систему управления, которая позволит учитывать факторы, влияющие на качество продукции, и брать их под контроль, управлять ими и обеспечивать предсказуемый, гарантированный уровень качества продукции.

This International Standard can be used by internal and external parties, including certification bodies, to assess the organization's ability to meet customer, statutory and regulatory requirements applicable to the product, and the organization's own requirements.	Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, в целях оценки способности организации выполнять требования потребителей, законодательные и иные обязательные требования, применимые к продукции, и собственные требования.
--	---

Нередко можно слышать упреки в адрес стандарта, что он ориентирован на **демонстрацию** способности организации производить продукцию, гарантированно соответствующую требованиям, а не на **обеспечение** этой способности. Отчасти подобный упрек справедлив. Но хотя в приведенном выше положении и говорится, что *«стандарт может использоваться... в целях оценки способности организации выполнять требования потребителей, требования к продукции...»*, тем не менее, выполнение требований стандарта позволит организации существенно улучшить и постоянно улучшать свою деятельность.

Справедливости ради надо признать, что ряд требований стандарта продиктован не столько нуждами бизнеса в управлении качеством продукции, сколько необходимостью обеспечить аудиторов информацией для оценки системы, точнее, ее соответствия требованиям. Это напрямую относится к составу документации СМК, определенному в п. 4.2.1. Если строить систему «для бизнеса», то вполне было бы достаточно руководствоваться принципом: в документацию СМК должны быть включены все документы (включая записи), которые определены организацией *«как*

необходимые ей для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими».

Но задача сертификации требует наличия требований, выполнение которых могло бы быть проверено, и на основании данных проверки можно было бы сформулировать заключение «соответствует» или «не соответствует». Отсюда и перечень обязательных документов, наличие которых легко проверить, но так ли уж они действительно необходимы для успешно функционирующей СМК? Вряд ли отсутствие, скажем, руководства по качеству отрицательно скажется на уровне и стабильности качества продукции.

Если перед организацией не стоит задача сертификации, а она просто хочет использовать ISO 9001 как модель для улучшения своей деятельности (с прицелом на повышение и гарантию качества продукции), то из стандарта стоит взять только общие подходы, такие, например, как процессный подход, цикл PDCA, принципы управления ресурсами, инфраструктурой и производственной средой и т.д.