



Ю. П. Адлер,
к.т.н., профессор
Московского Института
Стали и Сплавов



В. А. Шнер,
к.т.н., доцент
Московского Института
Стали и Сплавов

БУДУЩЕЕ СТАНДАРТА ИСО 9001 СКВОЗЬ ПРИЗМУ СИСТЕМЫ ГЛУБИННЫХ ЗНАНИЙ

Ключевые слова: ИСО 9001, сертификация, бюрократия, системы качества.

Цель данной статьи – поднять вопрос о будущем стандарта ИСО 9001 с точки зрения системы глубинных знаний д-ра Деминга. Мы полагаем, что Мир изменился таким образом, что сообщество профессионалов в области качества должно переосмыслить как цели, так и практику применения этого стандарта. Дело в том, что рост числа сертификатов соответствия стандарту ИСО 9001 и сопутствующий рост числа органов по сертификации ведут к гигантскому росту бюрократии, отрицательное воздействие которой намного перекрывает все позитивные аспекты данного стандарта и приводит к прямо противоположным результатам. Мы предлагаем простое лекарство, но оно должно быть тщательно проанализировано с разных точек зрения.

Введение

Хорошо известно, что стандарт на системы менеджмента качества (СМК) ИСО 9001 – один из самых успешных проектов в области стандартизации когда-либо существовавших. Это следует из числа сертификатов соответствия, зарегистрированных в мире с момента появления первой версии в 1987 г. Сегодня согласно последнему отчету ИСО за 2011 г. (Отчет ИСО, 2011) это число заметно превысило миллион (см. рис. 1). Однако мы считаем, что как раз сейчас самое время обдумать всесторонне сложившуюся ситуацию, что собственно и побудило нас написать данную статью.

Суть проблемы

С одной стороны, есть множество статей и книг, провозглашающих плюсы сертификации по ИСО 9001, особенно если мы посмотрим на работы, опубликованные в журналах «по качеству». С другой стороны, многие эксперты во всех регионах мира просто кричат о формальном внедрении стандарта ИСО 9001 и громадной бюрократии, которую он навязывает организациям (мы не говорим здесь о широко распространенной в странах бывшего СССР практике покупки сертификата без каких-либо изменений в самой организации). На деле никто не знает, какое количество организаций среди 1111698 (Отчет ИСО, 2011) получило

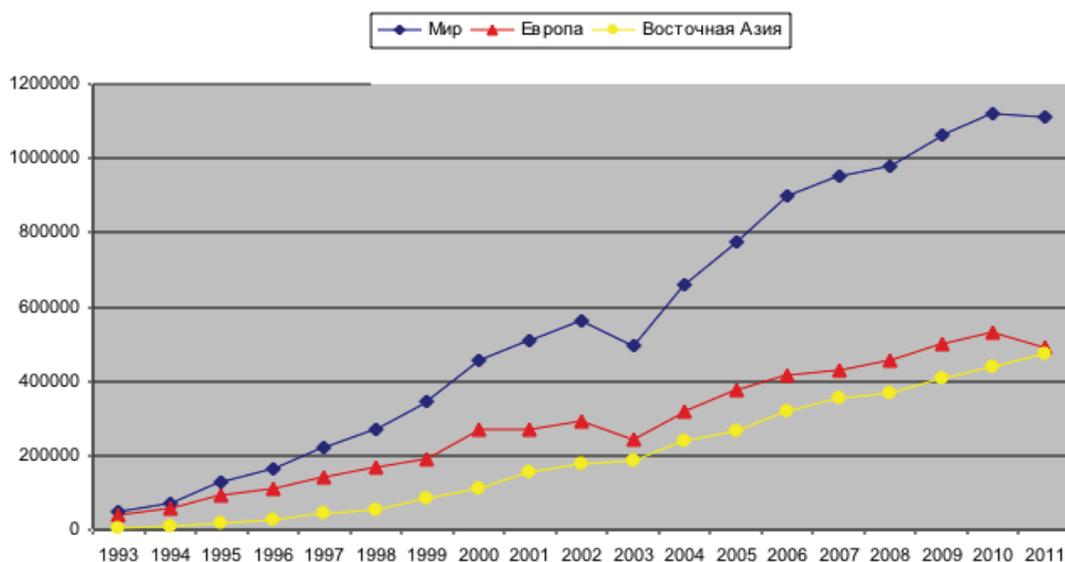


Рис. 1. Число сертификатов по ИСО 9001 с 1993 по 2011 гг.

реально осязаемую пользу от сертификации. Стоит заметить, что любые ссылки на данные, полученные по опросам сертифицированных компаний, весьма сомнительны в силу так называемого «галло-эффекта» (Розенцвейг, 2008). Кроме того, мы вряд ли можем отличить влияние собственно сертификации от влияния всех других факторов, которые способны влиять на итоговые показатели компании, таких, как, например, инновации, новые процедуры, обучение и тренинги, новые сотрудники, изменение законодательства, и т.д.

Принимая все вышеизложенное во внимание, мы думаем, что сообщество качества должно обсуждать вовсе не вопрос о том, приносит или нет сертификация по стандарту ИСО 9001 пользу или вред, а совершенно другой, и в некотором смысле гораздо более важный вопрос:

Соответствует ли сертификация по ИСО 9001 требованиям нового менеджмента – менеджмента XXI века?

Наш ответ однозначен

– ***Нет!***

– Почему?

– И что делать?

В нашей презентации на конгрессе ЕОК в Венгрии в 2011 г. мы перечислили, какими чертами должен обладать менеджмент XXI века (Adler, Shper, 2011):

1. Ориентация на человека.

2. Ориентация на систему.

3. Ориентация на вариабельность.

И это вовсе не наша хотелка – это требование работников умственного труда по всему миру и следствие развития человеческого общества. Почему мы так думаем? Давайте рассмотрим эти три позиции последовательно.

1. Мир очень быстро меняется (Друкер, 2000, Friedman, 2005), система массового производства постепенно уступает свои позиции системе бережливого производства (Вумек и др., 2007, Osono et al., 2011) и одновременно системе, для которой ещё нет названия. Мы имеем в виду многочисленные компании в различных частях света, которые отличаются от традиционных компаний по крайней мере одной, но критической характеристикой: сотрудники и менеджмент этих компаний равны друг другу. Или, другими словами, эти компании не имеют иерархии, бюрократии, и не используют командный стиль менеджмента (Семлер, 2007, Шей, 2011, Carney and Getz, 2009, Седдон, 2009). Это означает, что вся деятельность в таких компаниях построена на очень простой предпосылке: Человек хорош по своей природе (разумен, не ленив, ответственен, и т.д.) – (Carney and Getz, 2009, McGregor, 2005). Менеджеры не говорят сотрудникам, что они должны делать; напротив, они спрашивают, как они – менеджеры – могут помочь людям выполнять их работу. В ре-

зультате таких изменений в системе взаимоотношений возникают и развиваются компании, ориентированные на человека.

2. Мы думаем, что компании, состоящие из равноправных партнеров, не могут быть заинтересованы в погоне за прибылью. Конечно, любой понимает, что без прибыли компания обречена на гибель. Поэтому некоторое количество прибыли необходимо. Но это не может быть целью свободного человека. Как сказал основатель компании Matsushita Electric: «Бизнес – это нечто такое, что одни люди делают для счастья других» (Мацусита, 2008). Это самое «нечто» может быть различным, например, это может быть качество, здравоохранение, поиск Атлантиды, создание новой модели авто, любое другое желание, но вряд ли деньги... И как только все мы начинаем стремиться к этой цели, наша компания начинает трансформироваться в системно-ориентированную компанию, поскольку мы все работаем не для достижения целей нашего отдела/цеха/службы, а во имя общей цели произвести нечто для счастья других и для нашего собственного счастья. Отметим, что когда подобные изменения произойдут в умах большей части населения, почти все проблемы, которые сейчас интенсивно обсуждаются, начнут заметно смягчаться. Мы имеем в виду такие проблемы, как социальное неравенство во многих странах и сообществах (Wilkinson, Pickett, 2009), отрыв принятия решений от работы (Норрег, 2007), проблему образования высшего менеджмента и его ориентацию исключительно на финансовые показатели (Норрег, 2007, Пфеффер, Саттон, 2008), проблему использования роста ВВП как меры социального прогресса (Гэлбрайт, 2009, Stiglitz, 2012), и т.д.

3. Наконец, мы живем в мире, где вариативность результатов всех процессов играет все более и более важную роль вследствие открытости мира и глобальности его основных черт (Friedman, 2005). И эта вариативность в соединении с системным подходом ведет к непредсказуемости тех самых важных вещей, знание которых нам нужно более всего (Галев, 2010). Кроме того, в вариативном Мире оптимальный метод принятия решений (т.е. таких решений, какие минимизируют количество и цену ошибок) должен основываться на статистическом мышлении, т.е. на теории, разрабо-

танной У. Шухартом (Shewhart, 1931/1980) и Э. Демингом (Деминг, 2007) много лет тому назад. Вот почему третий необходимый компонент будущего менеджмента – это применение статистического мышления.

Чтобы достичь этого, нужно (Adler, Shper, 2011):

▶ *Отказаться от погони за прибылью и перейти к одержимости качеством или чем-то ещё, но не деньгами...*

▶ *Исключить из употребления наши все охватывающие системы команд и контроля, ориентированные на манипулирование людьми и перейти к пониманию и уважению людей;*

▶ *Отказаться от погони за цифровыми показателями и перейти к пониманию систем и вариативности путем использования статистического мышления при принятии решений.*

А теперь давайте взглянем на стандарт ИСО 9001 с этой точки зрения и спросим: способствует ли данный стандарт достижению указанных целей или нет? Мы думаем, что ответ должен быть отрицательным. Первая версия стандарта появилась в 1987 году – это было время падения массового производства. И одна из причин этого состояла в низком качестве продукции и услуг. Качество было низким потому, что бизнесом командовал рынок изготовителя, и в этой ситуации в качестве не было необходимости. Но затем началась конкуренция за потребителя, и начиная с семидесятых-восьмидесятых годов прошлого века Мир начал двигаться в сторону рынка потребителя. На таком рынке качество – неотъемлемая часть удовлетворенности потребителя, вот почему появление СМК оказалось очень полезным и своевременным. Стандарт ИСО 9001 с требованиями к СМК помог многим организациям внедрить идею качества в их повседневную жизнь.

Но сегодня он постепенно начинает действовать прямо в противоположном направлении.

Почему?

Потому что на деле он не:

1. Ориентирован на человека.
2. Ориентирован на систему.
3. Ориентирован на вариативность.

Напротив, стандарт способствует принятию кратковременных целей, он поощряет

так называемые количественно-измеримые цели, которые устанавливаются без понимания вариабельности всех процессов, и он содействует контролю и манипуляции людьми с помощью его собственной системы аудита. Сама идея стать конкурентоспособным путем соответствия некоторым требованиям – устарела и должна быть отброшена в современном мире. Организации могут стать конкурентоспособными только удовлетворяя своих потребителей и делая для этого все возможное. Известный борец против стандартов ИСО Джон Седдон в статье «The case against ISO 9000» (Seddon, 2009) перечислил 10 аргументов против ИСО 9001, и мы полностью согласны с пятью из этого списка:

- ▶ Качество достигаемое с помощью инспекции не есть качество.
- ▶ ИСО 9001 отталкивается от неверной предпосылки, что, определив и контролируя процедуры, мы сможем управлять работой наилучшим образом.
- ▶ Стандарт слишком сильно полагается на субъективную интерпретацию качества, особенно со стороны аудиторов.
- ▶ Когда люди находятся под давлением внешнего контроля, они склонны уделять внимание только тому, что затрагивается контролем.
- ▶ ИСО 9001 отталкивает менеджеров от изучения теории вариабельности.

Мы считаем нужным привести ещё ряд дополнительных аргументов.

Ясно, что никакая сертификация не нужна там, где есть высокий уровень доверия между изготовителем и потребителем. Поэтому, если Мир движется в сторону более взаимодоверяющего общества – а мы верим, что такая тенденция существует – тогда такие институты как сертификация будут постепенно отмирать. Любой аудит – это инструмент недоверия. Более того, в сегодняшних условиях высокотехнологической продукции и услуг думать, что существует кто-то, кто знает что нужно потребителю и что нужно изготовителю, и знает это лучше, чем они оба – сама эта идея кажется нам абсолютно фальшивой.

ИСО 9001 в принципе основано на иерархическом стиле менеджмента, взятом из системы массового производства. Как толь-

ко Мир уйдет от этого способа менеджмента, стандарт устареет и станет препятствием на пути вперед. Иерархический стиль процветал в конце XIX – начале XX веков, и это было разумно во времена безграмотной рабочей силы, пришедшей из деревни в город в поисках более хорошо оплачиваемой работы. Но сегодня у нас времена с работниками умственного труда – людьми, которые знают, что нужно делать, и которые не хотят, чтобы их контролировали, но хотят, чтобы их уважали.

И ещё об одной стороне обсуждаемой нами проблемы. Как помнят многие, одной из первичных идей создания СМК была идея радикального уменьшения числа аудитов и сертификатов, необходимых для изготовителей широко распространенной промышленной продукции. Мы думали, что вместо многочисленных сертификатов качества продукта, выдаваемых различными сертифицирующими органами, возникнет один сертификат, но не качество продукта. Это будет сертификат того, что все процессы в нашей организации идут таким образом, что все производимое в этой организации будет иметь высокое качество. Некоторое время эта идея работала удовлетворительно. Но что мы имеем сегодня? К чему мы пришли в конце концов? Мы пришли к тому, что Дж. Седдон в своей книге назвал менеджерской фабрикой (Седдон, 2009). Сначала некоторые отрасли решили создать свои собственные системы менеджмента (TS 16949, AS 9100, TL 9000, etc.), затем появился стандарт ИСО 14001, затем 18001, 26000, 50001 и т.д... Но и это не всё. В России наша крупнейшая компания Газпром создала свою СМК, РЖД собирается внедрять стандарты IRIS, и т.д. Все эти системы требуют создания новых органов по сертификации со всей сопутствующей бюрократией. В результате, например, металлургический комбинат, производящий продукцию для различных отраслей, должен внедрять порядка 10 различных стандартов на СМК, каждая из которых имеет свои требования (многие из которых одинаковы, но изложены разными словами), своих аудиторов, и т.д. В конечном итоге никто не заинтересован в качестве, т.к. все эти органы вполне успешно обеспечивают свою полную занятость и весьма неплохие зарплаты. Все стремится к ситуации, показанной рис. 2.



Рис. 2.

Мы предполагаем, что Мир уже начал избавляться от «аферы ИСО 9000», как сформулировал это Б. Гунтер в своей прощальной статье (Gunter, 1998). Если внимательно посмотреть на цифры из последнего отчета ИСО, то видно, что число сертификатов во многих странах и регионах стабилизирова-

лось или начало уменьшаться. Из рис. 3 очевидно, что рост полного числа сертификатов в мире до 2010 г. объяснялся их ростом в Восточной Азии и Европе. Все другие регионы демонстрируют либо стабильность, либо легкое снижение числа сертифицированных организаций (да и в мире в целом последняя точка 2011 г. демонстрирует отсутствие роста). Рост в восточной Азии происходит в основном благодаря гигантскому росту в Китае, в то время как рост в Европе происходил в основном благодаря двум странам: Италии и России. (Заметим мимоходом, что с цифрами по России произошло нечто странное! После примерно пятикратного скачка в 2009 и 2010 гг., они вернулись на примерно прежний уровень...). Стоит отметить, что две страны с самыми высокими значениями числа сертификатов – Китай и Италия – вряд ли могут быть названы лидерами в области качества.

Подчеркнем, что тенденция к стабильности/снижению имеет место преимущественно в развитых странах, таких как США, Великобритания, Германия, Франция, Япония, Швеция и многих др. Кроме того, из рис. 4 видно, что отсутствует какая-либо корреляция между ВВП на душу населения и числом сертификатов в той или иной стране.

Кто-то может сказать, что все эти недостатки можно было бы преодолеть путем более строгого соблюдения добровольного характера стандарта ИСО 9001. Мы уверены,

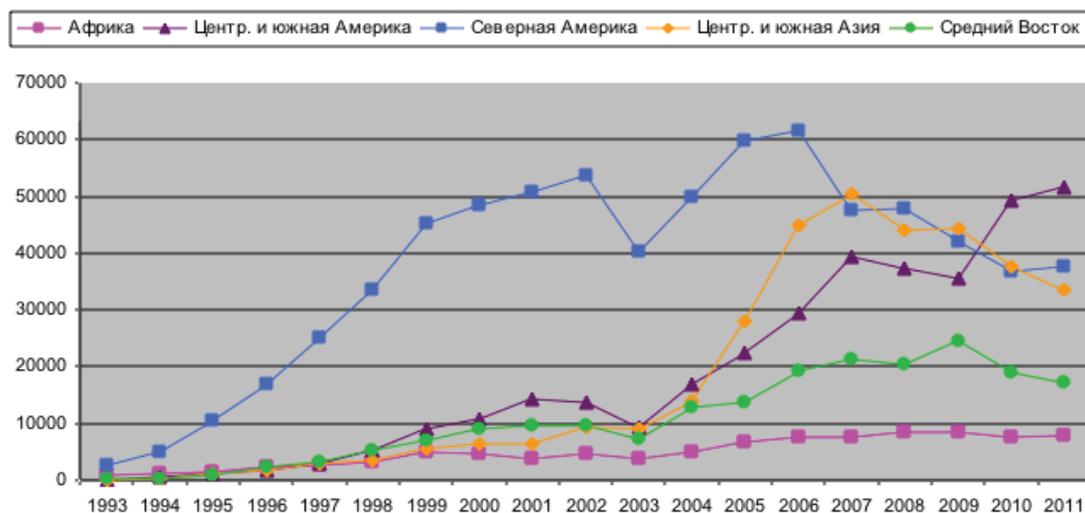


Рис. 3. Число сертификатов в некоторых регионах

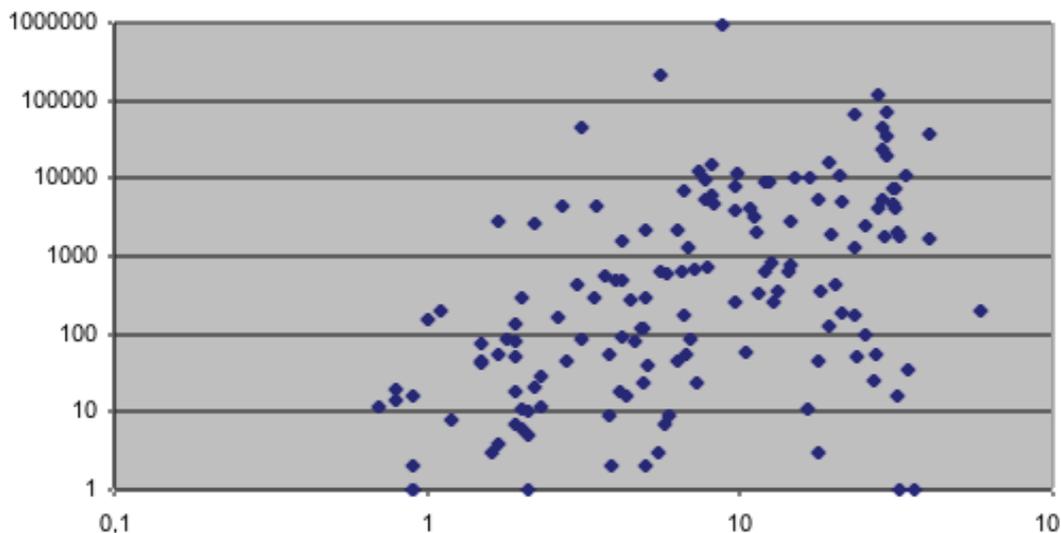


Рис. 4. Диаграмма рассеяния:
 x – ВВП на душу населения, y – число сертификатов (2007)

что это невозможно. Опыт всех стран всего мира доказывает этот простой факт. Кроме того, ситуация вокруг сертификатов по стандарту ИСО аналогична многим другим явлениям, приводящим к процветанию бюрократии, и нигде никакие попытки борьбы с бюрократией в рамках существующей системы не увенчались успехом.

Чтобы победить бюрократию нужно изменить систему.

3. Что же делать?

Мы предлагаем простой выход из этой ситуации. Нужно отказаться от требований на системы менеджмента и преобразовать стандарт ИСО 9001 в исключительно рекомендации. Одновременно нужно остановить все аудиты третьей стороны и отменить все сертификаты соответствия стандарту ИСО 9001. Сам стандарт стоит оставить как источник мудрых советов, собранных экспертами всего мира. И тогда многие очень высоко квалифицированные эксперты найдут работу, более ценную для других. Мы считаем, что сообщество качества должно дать пример того, как победить бюрократию. Если мы действительно заботимся о качестве, мы должны первыми признать необходимость изменения существующей системы в соответствии с тем, как уже сегодня изменился Мир.

Ссылки

- Adler, Yu., Shper, V.* (2011), New Times, New Songs! – 55th EOQ Congress. – «Navigating Global Quality in a New Era», Budapest.
- Carney, B., Getz, I.* (2009), Freedom, Inc. – N.Y., Crown Business. – 304 P.
- Friedman, T.* (2005), The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. – Farrar, Straus and Giroux. – 488 P.
- Gunter, B.* (1998), Farewell Fusillade. An unvarnished opinion on the state of quality profession. – Quality Progress, 1998, #4, pp.111, 113, 117, 119.
- Hopper, K., Hopper, W.* (2009) The Puritan Gift: Reclaiming the American Dream Amidst Global Financial Chaos. – I.B. Taurus. – 352 P.
- McGregor, D.* (2005), The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. - McGraw-Hill. – 256 P.
- Seddon, J.* (2009), The Case Against ISO 9000. – Available at: <http://www.slideshare.net/siddharth4mba/the-case-against-iso-9000-by-john-seddon>
- Shewhart, W.* (1931, 1980) Economic Control of Quality of Manufactured Product. – ASQ – 501 P.
- Stiglitz J. E.* (2012) The price of inequality: how today's divided society endangers our future. – W.W. Norton & Co., Inc. N.Y. – 414 P.
- Wilkinson, R., Pickett, K.* (2009), The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger. – N.Y., Bloomsbury Press. – 334 P.
- Вумек Д., Джонс Д., Рус Д.* (2007), Машина, которая изменила мир. – Мн.: Попурри. – 384 С.
- Деминг Э.* (2007) Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер. – 420 С.
- Друкер П. Ф.* (2000), Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: Вильямс. – 272 С.

Гэлбрайт Дж. К. (2009), Экономика невинного обмана: правда нашего времени. – М.: Европа. – 88 С.

Мацусита К. (2008) Принципы успеха. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 126 С.

Отчет ИСО по сертификации (2011) – http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1686.

Осоно Э., Симидзу Н., Такеути Х. (2011) Экстремальная Toyota. Парадоксы успеха японского менеджмента. – М.: Альпина Паблицер. – 288 С.

Пфедфер Дж., Саттон Р. (2008) Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса. – М.: Эксмо. – 384 С.

Розенцвейг Ф. (2008), Эффект ореола. – Best-BusinessBooks. – 256 С.

Седдон Д. (2009) Свобода от приказов и контроля. – М.: РИА "Стандарты и Качество". – 232 С.

Семлер Р. (2007) Выходные всю неделю. – М.: Добрая книга. – 256 С.

Тaleb Н. Н. (2010) Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри. – 528 С.

Шей Е. (2011) Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 304 С.

© Ю. П. Адлер, В. Л. Шпер