

**Международные стандарты ISO  
на системы менеджмента  
как институт:  
российская практика освоения  
западных управленческих  
технологий**

***Людмила Голубкова***

Семинар по институционализации  
29 апреля 2010

## В докладе 3 части

1. Вводная часть: рамки, гипотеза и цель доклада
2. Ответы на вопросы к семинару
3. Комментарии к докладам А.Левенчука и С.Кудряшова на Чтениях-2008

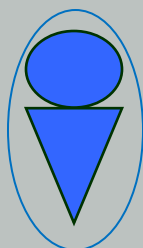
# Часть 1. Рамки и позиции

## Стандарты ISO на системы менеджмента в бизнесе



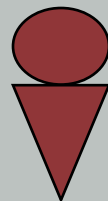
Представитель  
менеджмента  
**РУКОВОДИТЕЛЬ**

За это платят основную зарплату



Человек, изучающий  
управленческие технологии  
**ИССЛЕДОВАТЕЛЬ**

За это не платят и об этом не думают



Лицо, занимающееся  
управлением  
**ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬ**

За это «держат» и платят премии



внедрить



освоить



изучить

стандарты  
менеджмента  
**ISO**

# Гипотеза и цель доклада

Стандарты ISO на системы менеджмента – это не стандарты как таковые, а институционализируемая технология управления индустриального периода.

Для освоения и применения этих стандартов нужны определенные социокультурные условия и время для интериоризации стандартов в социуме.

Цель доклада - выяснить эти условия и обсудить степень применимости данных стандартов в российском бизнесе.

## Часть 2. Вопросы к семинару

1. Для чего вам в вашей работе понадобились **представления об институтах** (или почему в результате вы хотите получить именно институт - а не, скажем, организацию, учреждение, систему норм, национальный проект, общественное движение или что-то еще)?
2. Что вы **понимаете под институтом**?
3. В связи с институтом международных стандартов очень интересно, **почему «освоение», а не «восстановление»?** Или **в СССР института стандартов не было** (тогда что было)? Или вы его осваиваете на каких-то **новых основаниях** (тогда в чем отличие и чем оно вызвано)?
4. Что вы понимаете под **«освоением» института** - и можно ли институты «осваивать», если да - то в каком смысле, какие есть ограничения со стороны «природы» института.

# Вопрос 1. Для чего вам понадобилось представление об институтах?

- Стандарты ISO на системы менеджмента распространяются в нашей стране в качестве **образцовой технологии управления**, ср. *лучшие практики менеджмента качества, в отношении которых имеется международный консенсус.* \*  
\* «an international consensus on good quality management practices»  
([http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_standards/understand\\_the\\_basics.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/understand_the_basics.htm))
- Эти стандарты накладываются на продолжающий существовать **советский институт ГОСТов**, сложившиеся в последние 20 лет **институты госуправления и бизнеса**, взаимодействуя с ними.
- В то же время у стандартов ISO своя **история становления и границы применимости**. Только социокультурными различиями или тем, что «мы за 20 лет отстали», не объясняются сложности восприятия и освоения этих стандартов в российской управленческой практике.
- Моей задачей является выяснение истории и границ института стандартов ISO на системы менеджмента и **формирование представлений о возможных путях освоения** этих стандартов в России.

# Почему именно институт?

А не:

- организация
- учреждение

В социальных науках понятие *институт* шире, чем *организация*. Институт не всегда предполагает наличие четкой выраженной структуры и кодифицированных правил поведения его членов.

*(Википедия, статья «Социальный институт»)*

- система норм

*Близко:* «Стандарты менеджмента определяют требования или дают представления о лучшей практике управления». ([www.iso.org](http://www.iso.org))

*Но узко:* стандарты менеджмента ISO – это не только нормы, лучшие образцы и правила управления, но и способ отсеечения «чужих» в современном сложившемся международном разделении труда.

# Стандарт и стандартизация

**Стандарт** (англ. *standard*) - норма, модель, эталон какого-либо объекта или деятельности, который принят в качестве образца.

По закону «О техническом регулировании» № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 года, **стандартом** называется:

«документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг».

**Стандартизация**, по этому же закону, - это «деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг».



## Вопрос 2. Что вы понимаете под институтом? Почему стандарты и стандартизация – институт?

Социальный институт (от лат. *institutum* - установление, учреждение) — исторически сложившаяся устойчивая форма организации совместной деятельности людей, реализующих определенные функции в обществе, главная из которых - **удовлетворение социальных потребностей**.

Стандартизация удовлетворяет общественную потребность в *упорядоченности в сферах производства и обращения продукции*.

Стандартизация отвечает **основным признакам** социального экономического института:

- постоянно повторяющиеся и воспроизводящиеся отношения людей («правила и характеристики»);
- устойчивая совокупность людей, групп, учреждений, деятельность которых направлена на выполнение конкретных общественных функций («многократное использование»);
- строится на основе определенных норм, правил (стандартов).

*(Адаптировано из Википедии – свободной энциклопедии)*



International  
Organization for  
Standardization

Международная организации по стандартизации создана в 1947 году для обеспечения единых требований к продукции, прежде всего, оборонных предприятий Западной Европы.

ISO занимается разработкой и поддержанием стандартов в различных отраслях. К 2010 году разработано более 18 тысяч стандартов.

## Общие стандарты ISO на системы менеджмента

- **Общие** (*generic*) – могут применяться к любому типу, размеру организации, осуществляющей свою деятельность в любой отрасли
- **Система менеджмента** (*management system*) – действия организации по управлению процессами, или деятельностью, для выполнения собственных целей по:
  - удовлетворению **требований потребителей в области качества;**
  - соответствию **законодательству** или
  - выполнению **обязательств в области охраны окружающей среды**
- **Стандарты на системы менеджмента** (*management system standards*) предоставляют **образец** для разработки и управления системой менеджмента (*operating a management system*). Этот образец включает характеристики, которые согласованы отраслевыми экспертами в качестве соответствующих **текущему положению дел в международном масштабе.**

# Стандарты на системы менеджмента

ISO серии **9000** – системы менеджмента **качества**

ISO серии **14000** – системы **экологического** менеджмента

Принципы данных стандартов использовались при разработке стандартов для отдельных отраслей:

автомобильной промышленности

здравоохранении

информационной безопасности

местном самоуправлении

образовании

пищевой безопасности

нефтегазовой отрасли

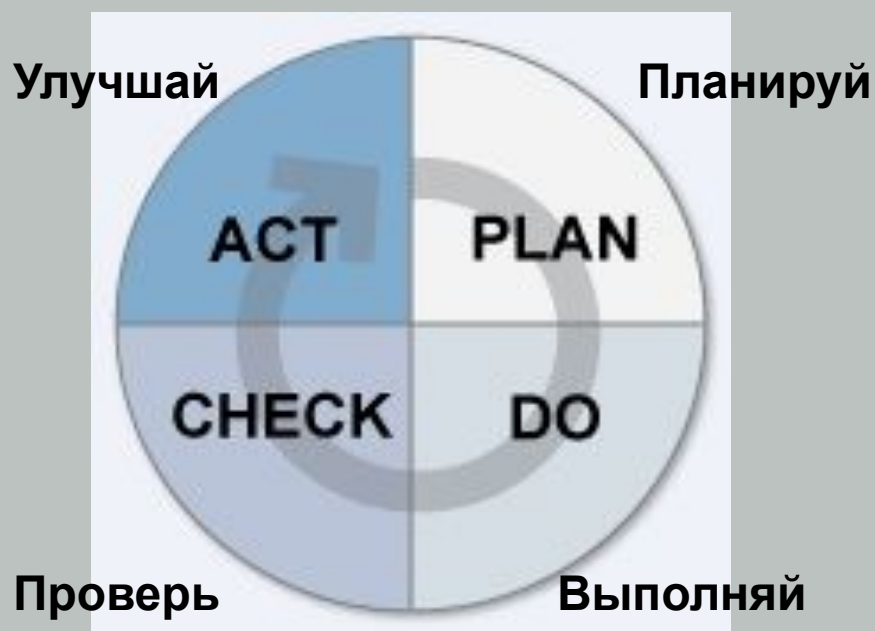
энергетике

и др.

С 2009г. введен стандарт серии 31000 «Риск-менеджмент». В отличие от указанных выше стандартов он не является аудируемым, то есть сертификата на соответствие требованиям нет.

# В основе стандартов ISO серии 9000 – процессный подход и принципы Деминга

Эдвард Деминг, американский статистик, создатель Американского общества по контролю качества: «Без цели нет системы». Ввел понятие Total Quality Management (TQM)



Цикл Шухарта-Деминга

**Планируй** – установи цели и разработа́й план

**Выполняй** – сделай то, что запланировал

**Проверь** – измерь свой результат  
Деминг позднее заменил на «изучи» (study)

**Улучшай** – измени и улучши свои планы и способы их выполнения

# Системы менеджмента качества... чего?

- **продукции?**

Качество — это полнота свойств и характеристик продукта, процесса или услуги, которые обеспечивают способность удовлетворять заявленным или подразумеваемым потребностям

*ISO 8402:1994. Quality Management and Quality Assurance: Vocabulary*

- **функционирования?**

Идея «всеобщего менеджмента качества» (TQM) в том, что организация должна работать не только над улучшением качеством продукции, но и над качеством работы в целом, включая работу персонала.

[www.totalqualitymanagement.ru](http://www.totalqualitymanagement.ru)

# На что выдается сертификат ISO 9001



Сертификат ISO 9001 удостоверяет тот факт, что в области сертификации\* на момент проведения аудита существует такой способ функционирования процессов, который позволяет выпускать продукцию запланированного уровня качества.

*Определение автора*

\* Область сертификации включает те виды деятельности, подразделения, процессы, система менеджмента которых подлежит аудиту и сертификации.

Вопрос 3. В связи с институтом международных стандартов очень интересно, почему «освоение», а не «восстановление»? Или в СССР института стандартов не было (тогда что было)?

Основные принципы стандартизации ISO:

- системность
- вариантность
- повторяемость
- взаимозаменяемость

сложились в эпоху «больших проектов» на основе системного и инженерно-кибернетического подходов.

В то же время существовал институт «мастерства», «искусства» (*кусити* - старослав. заимствование из готского: *экспериментировать*, *Этимологический словарь Фасмера*) ср. наши КБ, НИИ и «шарашки» и американские «think tanks» и «research centers».

# Стандарты ISO и ГОСТы – «близнецы-братья»

Создавались в первой половине XX века в связи с образованием цепочек военных производств

Образцы технологий - нормируют способ



Нацелены на воспроизводство

Созданы техническими специалистами, исполняются администраторами



Предполагают обязательные регулярные проверки на соответствие требованиям



Пригодны для использования в индустриальной культуре

Выражают представления о конвейерном (= процессном) способе производства – ср. понятия: *повторяемость, однозначность, проверяемость, измеримость, прослеживаемость, документирование, внедрение...*

В основе – идея эффективного функционирования. Идея «удовлетворенности потребителя» появляется позднее, в 1980х.

Менеджмент = администрирование



# Границы применимости стандартов ISO

- **ВЫВОД № 1:** Данные стандарты наследуют индустриальную культуру промышленного производства. В основе их использования – соблюдение технологии администрирования и ее обязательность для всех участников производственной цепочки.
  - ⇒ Стандарты **не** могут применяться к *«любому типу, размеру организации, осуществляющей свою деятельность в любой отрасли»*.
  - ⇒ Структуры, где используются стандарты, должны быть до этого *спроектированы* и реализованы на практике. Рамки ставятся теми, кто проектирует: целеполагание, по требованию стандартов, является *декомпозицией целей на измеримые, проверяемые шаги*.
  - ⇒ Сомнителен принцип *«добровольности»*.
- **ВЫВОД № 2:** Данные стандарты предназначены для обеспечения воспроизводства в ситуации функционирования. Они **противостоят развитию** - «новизне», «когда норма меняется рывком» (*Шумпетер*)
  - ⇒ Стандарты **не** применимы к *управлению развитием*.

# У нынешних стандартов ISO и ГОСТов есть и различия...

## Стандарты ISO на системы менеджмента

- Продвигают образцы деятельности, «лучшие практики», пытаются определять рамки деятельности
- Имеют рекомендательный характер, выполняются на «добровольной» основе
- В силу международного характера широко трактуют способы осуществления деятельности

## Российские ГОСТы и технические регламенты

- Нормируют технологии, способы осуществления деятельности
- Имеют предписывающий характер, обязательны для исполнения
- Будучи национальными, максимально учитывают российскую специфику

Отраслевые и «горизонтальные» стандарты ISO



Отраслевые и специальные ГОСТы и техрегламенты

# Стандарты ISO vs стандарты GxP

Американские стандарты «лучших практик» (Good x Practices).

Наиболее известны стандарты в области медицины, фармацевтики и пищевой промышленности.

Эти стандарты – более жесткие по сравнению со стандартами ISO в части процедурных и инфраструктурных требований.

**Good Laboratory Practice** (*надлежащая лабораторная практика, 1981г.*) – система норм, правил и указаний, направленных на обеспечение согласованности и достоверности лабораторных исследований. В 1996 году приняты стандарты организации проведения клинических испытаний лекарств и медоборудования – **Good Clinical Practice (GCP)**.

**Good Manufacturing Practice** (*надлежащая производственная практика, введены в США в 1963г.*) – система менеджмента качества в фармацевтике, пищевой

# Проверка соответствия требованиям стандартов

Выполнение требований стандартов ISO на системы менеджмента проверяют

**внешние аудиторы** - сотрудники органов сертификации  
и

**внутренние аудиторы** - сотрудники организации, прошедшие специальное обучение.

Институт внутренних аудиторов сейчас находится в стадии становления.

На методы и критерии проверок имеются свои стандарты, например:

- ISO/IEC 17000 «Оценка соответствия»,
- ISO 19011 «Рекомендации по аудиту систем менеджмента качества и/или охраны окружающей среды».



## Продолжение вопроса 3. Почему «освоение», а не «восстановление» института стандартов?

**В.Лефевр «Фундаментальная структура человеческой рефлексии»:**

Первая этическая система не допускает соединения вещей, имеющих противоположную оценку, напротив, их соединение воспринимается негативно, а разъединение позитивно.

Вторая этическая система допускает соединение “дурного” и “хорошего” (компромисс дурных средств с хорошей целью), это оценивается как положительная ситуация, а их разъединение - как отрицательная.



Стандарты, спустившиеся «сверху», т.е. редуцированные формы стандартизации крупных промышленных производств, имеют в основе **первую этическую систему** – «героическую». Договоренностей здесь быть не может, только борьба (ср. битва за металл). Они наследуют *рыцарскую* культуру: «делай, что должно, а там – будь что будет».

Стандарты, выросшие «снизу», нормирующие сложившиеся естественным образом практики, основаны на **2-й этической системе**. Отсюда «договоренности», «удовлетворение потребителя» и прочие атрибуты *торговой* культуры. Добровольное использование таких стандартов, их непроверяемость приводят к **размыванию старого института стандартизации**.

## Вопрос 4. Что вы понимаете под «освоением» института? Можно ли институты «осваивать»?

«Освоение» как *процесс*: вовлечение людей в деятельность, оформляющую восприятие института как неотъемлемой части их окружения и деятельности.

«Освоение» как *результат*: представление об институте и его элементах, способах использования, существования в социуме интериоризировано.

Если «освоение» состоялось, на вопрос «Что такое [институт]»? член социума должен отвечать без размышлений.

### Что такое стандарт?

Правило

Набор правил, норм

Как правильно что-то делать

Требования

ГОСТы

Уровень выполнения

*Из ответов посетителей кафе  
«Габли» 19.04.10*

### Что такое стандарт ISO 9000?

Это сейчас почти на каждой упаковке, а качество хреновое.

Это то же, что советский знак качества, только международный.

У нас консультанты были... не знаем.

Надо получить сертификат, чтобы в тендерах участвовать.

Придумали новую феньку, чтобы деньги брать.

Понятия «стандарт», «ГОСТ» освоены в нашей культуре, а понятие «стандарт ISO 9000» - еще не до конца.

## Продолжение вопроса 4. Какие существуют ограничения для «освоения» стандартов ISO?

Чтобы быть освоенным, институт международных стандартов должен соответствовать двум признакам:

1. Иметь в основании ту же **этическую систему**, что и бóльшая часть социума-реципиента (см. слайд 21).
2. Относиться к той же **исторической эпохе**, что и социум-рец.

### Пример полихронности холдинговой организации:

(когда разные части организации «живут» в разном историческом времени):

Управляющая компания – представитель **доиндустриальной** социальной формы: бизнес-община или бизнес-клан.

- Понятия стандартизации в картине мира членов общины или клана еще нет.
- Освоить стандарт в организации в целом нельзя, но **в отдельных процессах и подразделениях возможно**.

Завод – представитель **индустриальной** культуры, промышленное предприятие, пережившее расцвет полвека назад.

- Понятие стандартизации имеется, но выражает другую идею – не удовлетворенность потребителя, а исполнение долга.
- Требуется **онтологическое репрограммирование** (ввод понятий «потребителя», «добавленной ценности процесса» и др).

# Как в одной компании возникла мысль «внедрить стандарты ИСО»...

В конце 2005 года директор завода убедил генерального директора-владельца холдинга получить сертификат по ISO 9001 и **заодно** по ISO 14001 (экология) и OHSAS 18001 (охрана труда и техника безопасности).

Причина: надо хорошо выглядеть в глазах региональных властей. Директ завода (на снимке справа) – местный житель и депутат Госсовета Чувашии.

Повод: Реализация региональной программы **ускоренного** внедрения международных стандартов **качества**.





# Что дала «исоизация» компании?

Первый раз был использован **проектный подход** - подготовка к сертификации велась с четкой поставленной целью и фиксированным результатом, в утвержденные сроки, с оговоренным набором ресурсов.

N +

Был институционализирован **бизнес-анализ** – процессы в области сертификации были описаны «как есть», формализованы, выявлены разрывы, предложена и частично реализована регламентация. Теперь сотрудники знают, к кому обращаться, если во взаимодействии есть повторяющиеся проблемы.

N +

Улучшился внутренний **документооборот** – сотрудники стали меньше «договариваться», стали фиксировать договоренности в письменном виде и использовать документы для решения своих операционных проблем.

P +

У руководителей подразделений появилась **новая роль – владелец процесса**, не всегда совпадающая с его текущим властным статусом.

R ?

Была сделана попытка (не во всех процессах удачная) выявить **характеристики, влияющие на результативность** - появилась основа для создания системы показателей результативности.

N -

**Часть 3. Комментарии к  
докладам А.Левенчука и С.  
Кудряшова на Чтениях-2008**