

Введение стандартов ISO на системы менеджмента в практику российской компании

Кейс в продолжение доклада
«Международные стандарты на системы
менеджмента как институт» 29.04.2010

Л.Г.Голубкова

Семинар по институционализации
18 июня 2010

Почему для доклада я выбрала кейс «исоизации одной компании»?

1. Масштабируемость: от уровня небольшой организации до уровня государства
2. Стандарты и стандартизация ISO как удобный объект рассмотрения:
 - подходит под понятие «института»
 - компактный, соразмерный организации,
 - дает возможность осуществлять с ним практическую деятельность в широком смысле слова (организационную + методическую + конструктивно-техническую)
3. Наличие старой и новой нормы: возможность сравнения стандартов ISO и ГОСТов
4. Два варианта работы: стандартизация и замена одних стандартов на другие

5. «Чистый» случай: прослеживаемость от стадии замысла до реализации
6. Полная автономность в работе: доступность разных методов, способов и инструментов
7. Возможность для меня выступать в разных позициях:
 - представитель руководства (= управленец)
 - преобразователь («методист» + «инженер-методист»)
 - исследователь (= рефлексун)

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**.



Ход работ: первый этап

ноябрь 2005	принятие решения
декабрь-март 2006	выбор варианта стандартизации (завод или УК+завод, набор стандартов для сертификации)
апрель-май	выбор органа сертификации
июнь-август	разработка комплексного плана работ, формирование проектной структуры, выбор консультантов и формы работы с ними, обучение персонала и др.
сентябрь 2006 – февраль 2007	подготовка к сертификации по ISO 9001: работа проектной группы с персоналом, разработка и согласование метадокументации – политик, целей, карт процессов, обязательных процедур и др.;
январь-февраль	обновление документации и работа с персоналом
январь-февраль	формирование группы внутренних аудиторов, проведение пробных внутренних аудитов
март-апрель 2007	предварительный и основной сертификационный аудиты по ISO 9001

Ход работ: второй этап

май 2007	проведение анализа работы за 2006-2007
июнь-август	корректировка плана второго этапа проекта, обучение персонала и внутренних аудиторов
сентябрь 2007 – февраль 2008	подготовка к сертификации по ISO 14001 (экология) и OHSAS 18001 (безопасность): структурно то же, что и на первом этапе, но с другим содержанием, частично не институционализированным
март	перевод части задач по ISO 9001 из проектного контура в операционный
апрель-июнь	предварительный сертификационный аудит по новым стандартам и надзорный по ISO 9001
июнь	устранение несоответствий по результатам аудита
июль 2008	сертификационный аудит по ISO 14001, OHSAS 18001 завершение проекта, перевод работ в операционный контур, начало нового цикла

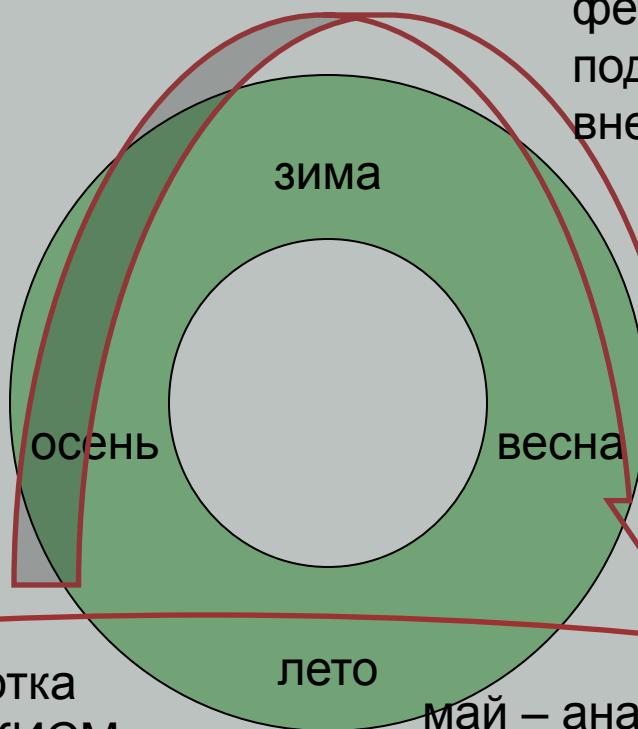
Операционный цикл «исоизации» - свидетельство институционализации этой практики в деятельности компании

Круглогодично (по плану) – проведение внутренних аудитов, пересмотр и обновление документации, обучение и работа с персоналом всех уровней

сентябрь-ноябрь –
начало проектов «по
итогам аудитов» (ввод
новых управленческих
технологий)

сентябрь – выездной
семинар для
внутренних
аудиторов

июль-август – доработка
«метадокументации КИСМ»



февраль-март –
подготовка к очередному
внешнему аудиту

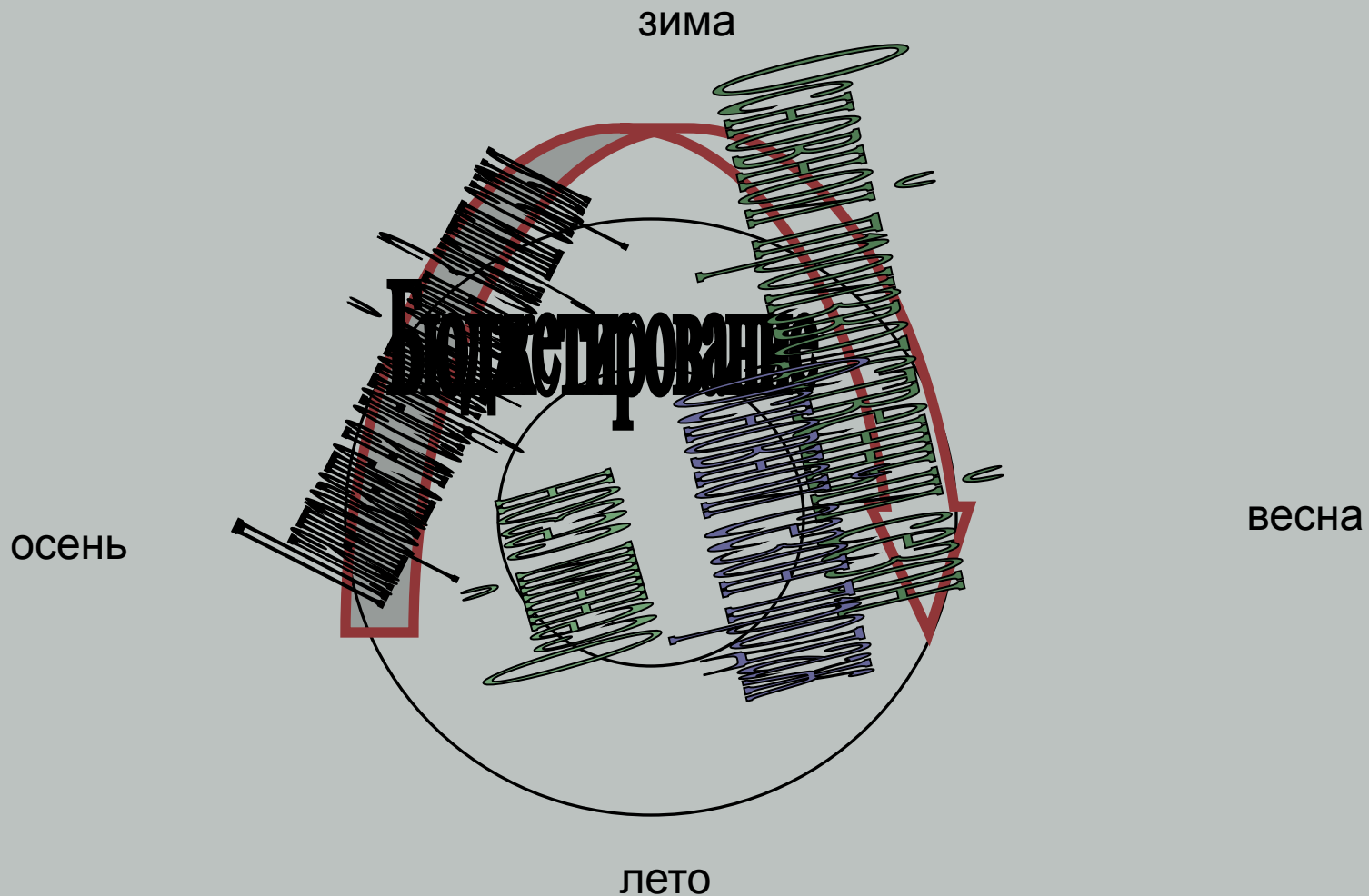
апрель -
сертификационные /
надзорные аудиты

—
участвуют все подразделения
области сертификации

—
участвуют подразделения и
сотрудники, обеспечивающие
«работоспособность КИСМ»

май – анализ по
итогам аудита

Совмещение «цикла исоизации» с другими операционными циклами



Удовлетворяют ли условия в компании стандартизации ISO?

1. Этическая система в области сертификации (разработка и производство) частично та же, что и в стандартах (например, понятия долга, дисциплины, прослеживаемости, проверяемости есть, а «удовлетворенности клиента» нет). Серьезных противопоказаний в этом пункте для введения стандартов нет, однако в управляющей компании и на заводе надо применять разные методы и средства (требуется особый анализ). *Особое внимание – на объяснение различий ГОСТов и ISO, комментирование текстов стандартов и результатов аудитов.*
2. В компании используется и культивируется система управления, альтернативная «компетентной». Большинство руководителей не на своем месте, подобраны по признаку лояльности, родственно-приятельских связей. Серьезное сопротивление управленческим технологиям индустриального периода, в том числе со стороны первого лица. Требуется время, а также различные средства (например, китайские стратагемы, приемы психологического манипулирования). *Особое внимание – на создание механизмов вовлечения среднего звена, рабочего «хребта» организации.*
3. Компания полихронна. УК –разросшаяся бизнес-община, завод – индустриальный объект полувековой давности. Требуется совмещение двух систем ценностей, выработка единого языка, построение информационного пространства. *Особое внимание – на создание коммуникационных механизмов трансляции новых норм.*

Институционализация стандартов ISO

Вариант 1. Отсутствие стандартов > стандартизация (1)

- Анализ норм в стандартах ISO, отсутствующих в культуре и/или практике компании:

- процессная структура («процессный ландшафт»)
- новые предметные области («экология» по ISO 14000)
- новые понятия («заинтересованные стороны»)
- новые функции внутри компании («бизнес-анализ»)
- новые виды документов («метадокументация» ISO: политики, карты процессов, обязательные процедуры, отчетность по «анализу системы», внутренним аудитам)
- новые роли: представитель руководства, владелец процесса, эксперт по аудиту, внутренний аудитор
- измерение результативности *собственной* деятельности
- внутренние аудиты
- выявление проблем и планирование изменений *собственной* работы («направления на улучшение»)
- разработка и поддержание метадокументации
- ведение учета действий («записи»), прозрачность операций

НОВЫЕ
КОНЦЕПТЫ

НОВЫЕ
ДЕЯТЕЛЬ-
НОСТИ

Институционализация стандартов ISO

Вариант 1. Отсутствие стандартов > стандартизация (2)

- Разработка аргументов в пользу стандартизации для разных целевых групп, включая первое лицо
- Формирование новой системы норм и механизмов ее трансляции:
 - в явном виде (методическая работа в широком смысле)
 - в опосредованном виде (выстраивание и обеспечение коммуникации)
 - в скрытом виде (манипуляционные техники, проектирование групп)

Проблема введения новых норм: не навреди!

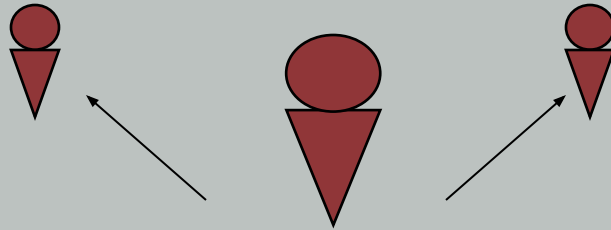
Институционализация стандартов ISO

Вариант 2. Замена старых норм на новые

- Преодоление сопротивления персонала, включая:
 - привычки, систему представлений «как нужно», боязнь нового
 - опасение впускать «чужаков» в свою область
 - перераспределение полномочий и ответственности
- Запрет использования старых норм:
 - в явном виде: через управленческо-нормативную документацию (выпуск приказов, обновление должностных и других типов инструкций)
 - в опосредованном виде: через механизмы аттестации персонала, контроля производственной деятельности
 - в скрытом виде: через поощрение «правильных» норм и игнорирование или осуждение «неправильных» норм
- Адаптация новых норм:
 - онтологическое перепрограммирование (напр., исполнение долга vs удовлетворенность внутреннего клиента)
 - встраивание «правильного» опыта в формальную систему – организация «сосуществования» старых и новых норм (аналогия с билингвизмом в англ. яз. и системой образования Великобритании)
 - совмещение разных временных горизонтов: оперативного («реактивного»), циклического («административного») и стратегического

Проблемно-ролевая структура моей деятельности

МЕТОДИСТ:
передать свой опыт,
навыки, способы ввода
новой деятельности



**УПРАВЛЕНЕЦ-
ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬ**

ИНЖЕНЕР-МЕТОДИСТ:
сконструировать деятельность,
которой раньше не было ни в
личном опыте, ни в практике
компании, *используя чужой
опыт (консультантов или
сотрудников других
организаций)*



**РУКОВОДИТЕЛЬ
(ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РУКОВОДСТВА):**
обеспечить сертификацию в соответствии со
стандартами ISO 9001 (качество), 14001
(экология), OHSAS 18001 (безопасность)

*Входит в состав
явной задачи*



ИССЛЕДОВАТЕЛЬ:
изучить опыт, проанализировать
и изложить в доступных для
трансляции формах

*Личная инициатива,
«сверхзадача»*



внедрить



освоить



изучить

Задачи

стандарты
менеджмента
ISO

Что дала «исоизация» компании?

Анализ намерений и результатов – что удалось

	Позиция	Гипотеза	Категория	Рез-т
Предпринята <i>управляемая</i> попытка ввода новой предметной области – «исоизации». Теперь сотрудники могут к этому <i>отнестись</i> .		Д N	+	
Институционализирован бизнес-анализ как способ решения повторяющихся проблем взаимодействия подразделений. Деятельность описана «как есть», выявлены разрывы, предложена и частично реализована регламентация. В штатное расписание введена новая должность « бизнес-аналитик ».	  	М N	+	
Улучшился внутренний документооборот – сотрудники меньше «договариваются»; стали фиксировать договоренности в письменном виде и использовать регламентирующие документы для организации своей работы.		Д Р	+	
Введен в практику институт внутренних аудитов .	 	Д N	+	
Введены в ролевую структуру компании роли « эксперта по аудиту » и « внутреннего аудитора системы менеджмента », отличные от функциональной роли «специалиста» и властного статуса «начальника».		Д Р	+	

Анализ намерений и результатов – что не удалось

Позиция Гипотеза Категория Рез-т

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



M R -+

Была организована работа по «внедрению процессного подхода» - создан **макет процессной структуры** (выделены процессы, назначены руководители процессов). ISO 9001 требует *продемонстрировать* процессный подход.



M N ?

Одновременно отработывался подход к освоению новой предметной области: «сначала форма, потом содержание – сначала сделаем, потом поймем».

Сделана попытка выявить **характеристики процессов, влияющие на результативность**.*



H N --

* Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (*ISO 9000:2005*)

Частично освоено понятие «проекта» в современном смысле. **Проект** - это не только «проектно-сметная документацию», но и **определенный способ организации работы**. Сейчас идет освоение инструмента «проектный офис».



M N ?
P