**ISO 9000 как инструмент организационных изменений**

Опыт западных исследователей показывает, что основная мотивация получения сертификата одобрения для большинства компаний - внешнее давление со стороны потребителей. Серия стандартов ISO 9000 рассматривается как условие ведения бизнеса.

Докторское исследование, проведенное Van der Wiele (1998) в течение пяти лет, показывает, что положительный результат от применения серии стандартов серии ISO 9000 могут быть достигнуты, только если внедрения связано с мотивацией менеджеров нацеленной на проведение изменений и постоянного внесения улучшений в бизнес процессы. Это включает организационные изменения, и затрагивает такие вопросы как: мотивация менеджеров, знания системы менеджмента качества и организационных порядков, стимулирующих постоянное улучшение и вовлечение сотрудников.

По результатам статистического анализа выявлена значительная корреляция внутреннего давления с улучшением результатов ведения бизнеса, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе; внешнее давление связано с улучшением результатов только по одному из трех выбранных критериев и только в краткосрочной перспективе.

Основная причина ускоряющегося распространения применения серии стандартов ISO 9000 заключается в том, что крупные потребители, включая правительство, требует от поставщиков пройти сертификацию на соответствие стандарту; а также причины связанные с выходом на Европейский рынок. Как только несколько организация отрасли получают сертификат, срабатывает эффект лавинообразного спроса на получение сертификата, так как конкуренты вынуждены следовать этому, чтобы соответствовать.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина  | Уровень важности  |
| Удержание/увеличение доли рынка  | 4,08  |
| Повышение эффективности  | 4,07  |
| Рассматриваться в качестве участника тендеров | 3,98  |
| Маркетинговые выгоды  | 3,96  |
| Предоставление основы для ТМК  | 3,66  |
| Разработка смены корпоративной культуры  | 3,22  |

Примечание: цифры указывают среднюю важность причины по пятибалльной шкале.

Организация процесса подготовки к сертификации

Решение о получении сертификата соответствия серии стандартов ISO 9000 принимается организациями по различным причинам; мотивация станет решающим факторов, определяющем подход к ТМК.

Выделяют пять подходов к стратегии качества на пути к получению сертификата соответствия ISO 9000.

Стратегия качества, тип 1

Сертификат ISO 9000 первым делом: минималистский (т.е. вынуждены пройти сертификацию, ТМК не рассматривается).

Основные черты:

Вынужденное получения сертификата, обусловлено политикой правительства или требованиями потребителей.

От сертификации ожидаются незначительные выгоды, в то время как она рассматривается как весьма затратное мероприятие.

При подготовке к получению сертификата привлекаются консультанты в области управления.

Незначительное привлечение сотрудников при разработке стандартов, положений и инструкций.

Обычно в малых и средних предприятиях.

Стратегия качества, тип 2

Сертификат ISO 9000 первым делом: конвертируется (т.е. вынужденное прохождение сертификации рассматривается как возможность и основа для разработки ТМК).

Основные черты:

Первоначально скепсис по отношению к ISO 9000.

Цель - разработка эффективной системы менеджмента качества.

Сотрудники вовлечены в разработку положений и инструкций.

Сотрудники информированы о важности системы и понимают, каким образом лучше ее применять.

С самого начала позитивное восприятие выгод для организаций от системы менеджмента качества.

Стратегия качества, тип 3

Сертификат ISO 9000 первым делом: приверженность (т.е. добровольное соискание получения сертификата соответствия ISO 9000, и это рассматривается как возможность и основа для ТМК, однако менеджеры цинично относятся к выгодам от ISO 9000).

Основные черты:

Некоторые элементы системы менеджмента качества уже присутствуют.

ISO 9000 рассматривается как малая часть менеджмента качества.

ISO 9000 не считается значительным для успеха в бизнесе, выражающегося в удовлетворенности потребителей или расширяющейся доле рынка.

Стратегия качества, тип 4

Сертификация ISO 9000 и внедрение ТМК проводятся одновременно: приверженность и интеграция.

Основные черты:

Только недавно раскрыты потенциальные выгоды сертификации и применения ТМК.

Получение сертификата рассматривается как предоставляющее осязаемую, измеряемую, внешнюю оценку качества.

Принято решения, что в рамках ТМК соответствие серии стандартов ISO 9000 необходимо для улучшения результатов бизнеса.

ТМК предоставляет поддержку и направляет менеджмент, помогая уверенности в том, что организационная культура поддерживает постоянные изменения.

Стратегия качества, тип 5

Первым делом ТМК: приверженность, с опытом.

Основные черты:

Детализированная система менеджмента качества в наличии.

Возможно, рассматривается вариант представления заявки на известный приз в области качества.

Работает на зарубежных рынках.

ТМК внедряется три или более лет.

Крупный бизнес.

Влияние получения сертификата соответствия ISO 9000 на результаты бизнеса.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина  | Уровень важности  |
| Улучшенное понимание качества | 3,97  |
| Лучшая осведомленность о проблемах  | 3,89  |
| Улучшение управленческого контроля  | 3,59  |
| Улучшение обслуживания потребителей  | 3,57  |
| Улучшение качества продукции и услуг  | 3,52  |
| Соответствие единой цели во всей организации  | 3,49  |
| Улучшение удовлетворенности потребителей  | 3,44  |
| Способность участвовать в тендерах  | 3,42  |

Примечание: цифры указывают среднюю важность причины по пятибалльной шкале.

Факторы важные, для достижения успеха ТМК.

Van der Wiele (1998) изучал улучшение результатов бизнеса как следствие сертификации ISO 9000 и применения самооценки на соответствие Business Excellence Model. Основываясь на своем исследовании, но выделили четыре фактора, имеющих основное значение для применения ТМК. Эти факторы включили: эмоциональное отношение генерального директора; способность команды менеджеров; инфраструктура организации; и управление персоналом.

Эмоциональное отношение генерального директора определено как приверженность к ТМК, основанная на понимании, знаниях и вере в то, что ТМК представляет значительные выгоды для организации. Высший руководитель, способный проявить такую приверженность, подвигнет сотрудников и менеджеров содействовать применению ТМК.

Второй фактор, способность команды менеджеров, также связан с пониманием и знанием ТМК. Команда менеджеров может содействовать применению ТМК, обеспечив наличие рационализации принципов ТМК, целей улучшения и инициатив по реализации. Это обеспечивается привязкой ТМК к стратегии бизнеса, определением стратегии качества и разработкой целей, связанных с основными приоритетами бизнеса, с дальнейшим переводом стратегии в четкие показатели результативности и метрики для подразделений и индивидов, которые регулярно пересматриваются.

Инфраструктура организации связана с интеграцией ТМК в организационную систему. Примеры включают системы компенсаций, оценки, продвижения по службе, бизнес планирования, и информационную систему. Организации, применяющие такую интеграцию, имеют больше шансов на сохранение и развитие СМК.

Четвертый фактор - управление персоналом. Это может касаться доступности обученных инициаторов, процесса обучения как такового, понимания и знаний сотрудников в области ТМК, взаимодействия и сотрудничества менеджеров и сотрудников, особенно из разных функциональных подразделений.

**Уровни зрелости ТМК в организации**

Многие организации были подтолкнуты к применению серии стандартов ISO 9000, не имея достаточного понимания ТМК. Поэтому они не могут сделать следующий шаг к ТМК после регистрации сертификата ISO 9000, и часто остаются у самого основания. Выделяют несколько различных ситуаций:

Основные потребители требуют от организации регистрации сертификата соответствия ISO 9000. В таком случае цель - завершить процесс получения сертификата в минимальные сроки, иначе потребитель может быть потерян.

Однако необходимы последующие действия для построения понимания и структуры знания о системе менеджмента качества в соответствии с ISO 9000, иначе такой подход может создать негативное отношение к системе менеджмента качества и к качеству как таковому.

Нет потребителя, требующего наличия сертификата, но организация решила, что наличие сертификата - ключевая стратегическая цель. Принимается решение о том, как будет проходить процесс сертификации по ISO 9000: описание действующего порядка, получение сертификата и потом работа над совершенствованием процедур и порядка работы в организации; или изменение процессов и процедур незамедлительно, до полной разработки системы менеджмента качества.

Сертификат соответствия ISO 9000 получен, встает вопрос повышения эффективности системы менеджмента качества. Например, за счет снижения количества процедур и объема инструкций, представления положений и порядка в информационной системе, разместив в интранете, сокращения объема текста, путем представления информации схематично.

Система менеджмента качества должна добавлять стоимость. Выгоды могут быть получены, только если система менеджмента качества определена и связана с целями организации. Улучшения должны появиться от применения других методов работы и/или лучшего их применения. Один из путей инициации изменений - работа по направлениям улучшений. Направленность такой деятельности может быть ориентирована на результат, например модель Европейской организации менеджмента качества (EFQM).

Рисунок: Business Excellence Model

Начиная с правой стороны (результирующие категории), и двигаясь влево (обеспечивающие факторы) можно выделить как минимум четыре направления разработки отношений с заинтересованными сторонами:

Разработка ориентира на потребителя, например, путем проведения исследований потребителей, интервью, и приглашения потребителей в организацию.

Проработка интересов сотрудников, например, путем определения уровня удовлетворенности и неудовлетворенности стилем менеджмента.

Фокус на разработке показателей результативности, отражающих интересы различных групп заинтересованных сторон, например через применение сбалансированной карты показателей (BSC).

Построение отношений с поставщиками, например, на основе партнерских отношений.

Для каждой организации будет необходимо определить приоритеты в отношении приведенных возможностей совершенствования, так как время, деньги и знания, как правило, ограничены.