

Проблемы применения стандартов ИСО серии 9000

10 аргументов против применения стандартов ИСО серии 9000 (СОКРАЩЕНО)

Журнал European Quality ("Европейское качество"), издаваемый Европейской организацией по качеству (ЕОК), опубликовал изложение книги Дж. Седдона "В поисках качества. Дело против ИСО 9000". Автор считает, что существуют более надежные способы повышения эффективности предприятий, удовлетворения потребителей, обеспечения реального качества и увеличения прибылей, чем работа в соответствии с предписаниями стандартов ИСО серии 9000, даже к версии 2000-го года.

Дж. Седдон полагает, что внедрение стандартов ИСО серии 9000 нанесло ущерб конкурентоспособности сотен тысяч организаций. Он приводит мнение одного из британских специалистов, который был тесно связан с внедрением британского стандарта ВБ 5750, послужившего основой для разработки международных стандартов ИСО серии 9000: "Внедрение ВБ 5750/180 9000 в британской промышленности стало крупнейшим обманом".

Опыт доказывает, что регистрация на соответствие стандартам ИСО серии 9000 ведет к псевдооптимальным результатам. Проще говоря, она вызывает ухудшение показателей деятельности компании. Многие организации, внедрившие ИСО 9000, получили в результате увеличение собственных расходов, недовольство потребителей и разочарованность своих служащих. Но самое главное - это процедура не позволила организациям разглядеть реальные возможности для повышения своих показателей, которые они бы обязательно заметили в ином случае: процедура регистрации на соответствие стандартам ИСО 9000 заслонила собой эти возможности.

1. Стандарты ИСО серии 9000 поощряют организации действовать во вред своим клиентам.

Бюрократические процедуры, предписываемые стандартам, стали препятствием для нормальных взаимоотношений между клиентами и теми, кто непосредственно создает для них полезный результат. Отчеты стали способом управления, т.к. стандарты сконцентрированы на проблемах контроля и проверок.

2. Философия стандартов ИСО 9000 основана на идее обеспечения качества за счет проверок.

Требования к документации (отчетам) представляют основное содержание стандартов ИСО 9000.

Пути совершенствования деятельности организации могут пролегать совсем в другой стороне, однако наличие документированной системы качества становится главным средством ее контроля.

Проверки увеличивают количество ошибок и ведут к росту стоимости продукции и услуг.

3. Стандарты ИСО серии 9000 базируются на весьма сомнительном предположении, что лучшим способом управления работой служит использование установленных и контролируемых методик.

Всякий раз, когда люди сталкиваются с избыточной документацией, они вынуждены делать двойную работу: вначале сделать дело, а потом - описать его. При этом создаются документы только ради того, чтобы проверяющий мог выполнять свою работу. Такой подход только мешает людям заниматься полезным делом, заставляет их верить в то, что ценность их вклада в общее дело в конечном счете определяется процедурой контроля.

4. Применяемые подходы к внедрению стандартов ИСО 9000 сводятся к регламентации деятельности организации, что приводит к псевдооптимизации показателей.

Внедрение начинают не с анализа показателей деятельности организации, а с ее сопоставления с набором требований.

При этом предполагается, что правильное применение этих требований положительно скажется на эффективности компании. Однако это предположение не имеет ни теоретического обоснования, ни практического подтверждения.

5. Стандарт излишне доверяет тому, как проверяющие интерпретируют понятие качества

Всякий может стать консультантом по ИСО 9000, но только люди, прошедшие специальную подготовку могут становиться аудиторами. Даже беглый взгляд на программу подготовки аудиторов способен породить сомнение в полезности вкладываемых в это дело усилий.

В целом типовая программа подготовки аудиторов обычно включает:

- обзор стандартов ИСО 9000, их цели и содержание;
- интерпретацию разделов и пунктов стандартов;
- задачи проверяющих;
- руководящие указания по проведению аудита;
- гуманитарные аспекты проверок - проведение опросов, разрешение конфликтов;
- анализ опыта проведения аудитов и практические упражнения.

Нет сомнения в том, что существуют опытные аудиторы, обладающие глубокими знаниями ми (хотя всегда присутствует вопрос относительно ценности этого опыта для нужд проверяемой организации). Столь же часто встречаются аудиторы, только прошедшие подготовку и мало знающие, но которые оказываются в положении, когда они способны сильно повлиять на работу проверяемой организации.

6. Когда людей контролируют посторонние, они склонны обращать внимание только на те аспекты дела, которые подвергаются проверке.

Дж.Седдон цитирует письмо своего корреспондента: "Аудиторам, проверяющим внедрение стандартов ИСО 9000, показывают только определенные области организации, те, что могут пройти проверку. Затем компании выдают сертификат о прохождении ею проверки на соответствие стандартам ИСО 9000 в качестве рекомендации потребителям пользоваться их услугами. Ранее разработанные руководства не пересматриваются для проведения их в соответствии с современными требованиями, отчеты, как правило, также не обновляются и преимущественно исправляются непосредственно перед визитом проверяющих. Я мог бы продолжить подобные примеры. Существует масса мелких проблем, которые никого не волнуют. Подобные компании преуспевают, хотя не полностью отвечают требованиям ИСО 9000. В таком случае зачем нужны эти стандарты?"

7. Стандарты ИСО 9000 не способствуют изучению менеджерами системного подхода и дисперсионного анализа.

Напротив, стандарты прививают менеджерам веру в то, что следование установленным методикам способствует уменьшению дисперсии результатов работы. На самом деле, строгое следование этим методикам, может привести к увеличению дисперсии.

Дж. Седдон пишет: "Я не хочу сказать, что люди не должны работать по правилам. Очевидно, что в некоторых случаях применение стандартных методов работы даст свои преимущества. Но в иных случаях может возникать вопрос не о том, правильно ли мы работаем, а занимаемся ли мы тем, чем следует. И для ответа на него наилучшим образом подходит анализ организации как системы и соответствующее управление ею, основанное на анализе дисперсии. Нам известно, например, что в промышленности уменьшение дисперсии параметров продукции означает повышение ее качества. В организациях, торгующих услугами, любые отклонения от пожелания клиента ведут к росту затрат и потери клиентуры. Для того, чтобы учиться на основе анализа отклонений, требуются измерения, а правильно выбранные и грамотные измерения влекут за собой получение новой информации и совершенствование работы организации.

Игнорируя значение вариаций, менеджеры легко могут впасть в ошибочное переоценивание выгод от всеобщей работы в соответствии с установленными процедурами. Кажется логичной и соответствующей общепринятым представлениям мысль о том, что люди будут работать лучше, если они четко знают, что они должны делать и действовать по правилам. Но всегда ли это справедливо? Стандарты ИСО 9000 не дают ответа на этот вопрос, поскольку они предполагают, что такой подход является единственно правильным. Они исходят из презумпции преимуществ работы по правилам с использованием документированных методик, которые указывают, как нужно работать, и выполнение которых контролируется."

8. Стандарты ИСО 9000 не способствуют установлению оптимальных отношений между поставщиками и потребителями.

Японцы, которых принято считать лидерами движения за качество, рассматривают организацию как систему, включающую поставщиков и потребителей. На этой основе была создана новая концепция относительно того, как должны взаимодействовать между собой организация, ее поставщики и потребители.

Стандарты ИСО 9000, напротив, поощряют "контрактный" подход к установлению отношений организации с поставщиками и потребителями. Поставщики обязаны доказать, что они зарегистрированы в качестве организации, соответствующих стандартам ИСО. Люди, работающие в организации-заказчике, начинают выполнять свои обязанности так, как того требуют эти стандарты. Они считают себя ответственными за оценку поставщиков и обязывают их проходить регистрацию и делать иные вещи, которые ведут к псевдооптимальным взаимоотношениям между поставщиком и покупателем.

9. Принуждение не способствует повышению квалификации менеджеров. В случае со стандартами ИСО 9000 люди, не являющиеся менеджерами, диктуют настоящим менеджерам, что от них требуется для хорошего руководства.

Центр тяжести управления смещается от менеджеров в сторону людей, занимающихся внедрением стандартов и проверками. Менеджеры стремятся не к тому, чтобы учиться, а к соответствию предъявляемых требованиям.

10. Применение стандартов ИСО серии 9000 не способствует культивированию в среде менеджеров разнообразия точек зрения и подходов к управлению.

Стандарты ИСО 9000 мало что говорят менеджерам об их самой важной задаче - обеспечении качества, и, вероятно, воспитывают во многих из них нерасположение к данному предмету. Некоторые менеджеры и, несомненно, большинство проверяющих убеждены в том, что организация сделала все необходимое для качества, зарегистрировавшись как соответствующая стандартам ИСО 9000. Но нет ничего более далекого от истины, чем подобное предположение.

Стандарты ИСО развивают идею о том, что любая работа подразделяется на функции руководителей и исполнителей. Эта идея стала фундаментальной ошибкой 20-го века в области управления, и стандарты ИСО 9000 продолжают старую традицию, выражаемую формулой "менеджер решает - рабочий исполняет". Эта традиция ведет к управлению посредством постановки целей, распоряжения бюджетом, применения стандартов. В нее хорошо вписывается методология управления, основанная на приверженности к установленным процедурам. Между тем, управление при помощи бюджета, целей, стандартов и установленных процедур является псевдооптимальным. Оно служит источником нерационального расходования средств в организации. Хуже того, такой подход к управлению губителен для инноваций. Для того чтобы внедрять инновации, необходимо уметь взглянуть на организации глазами потребителей ее продукции и услуг, необходимо управлять всеми процессами с начала и до конца. Требуются такие показатели, которые отвечают целям людей, непосредственно занятых работой. Создание необходимых условий для инноваций является составной частью системного подхода к управлению организацией, представляет сердцевину современных взглядов на качество. Он диаметрально противоположен тому подходу, который продвигают стандарты ИСО серии 9000.

Источник: "Европейское качество".-2001.-№ 2.

[Русский перевод, ФГУП РИЛ "Стандарты и качество"]