

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER
MOSCOW

№ 2
2016
(since 1996)

ГЛАВНАЯ ТЕМА

СТАНДАРТЫ:

VS ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ

7

способов
превратить
офис в оазис

Чарльз Корри

Секретарь технических комитетов BSI и ISO, руководящий разработкой стандартов ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 45001 и ISO 55001

Мы создаем модель совершенного бизнеса

Стабильность,
престиж и деньги,
но... в России
стр. 36

На языке
жестов
стр. 42

Малобюджетный PR
стр. 70



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

проводятся в следующих городах:

Москва • Санкт-Петербург • Калининград • Астана • Алматы • Баку • Ереван • Киев • Минск • Улан-Батор

ВЫДЕРЖКА ИЗ РАСПИСАНИЯ НА МАРТ – МАЙ 2016, МОСКВА • САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

| МЕСЯЦ | МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ | ДАТА | СЕМИНАР |
|--------|------------------|---|--|
| МАРТ | Москва | 9–11 | ISO 31000 — Введение, Внедрение |
| | | 14–18 | ISO 14001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 14–18 | ISO 27001:2013 — Курс ведущего специалиста по внедрению |
| | | 14–18 | BS OHSAS 18001:2007 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 21–25 | ISO 20000-1:2011 — Курс ведущего аудитора |
| | | 21–25 | ISO 50001:2011 — Курс ведущего аудитора |
| | | 28–31 | ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит. |
| | | 28–01 | ISO 27001:2013 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | Санкт-Петербург | 9–11 | Подготовка к внедрению новых требований ISO 9001:2015 и управление рисками |
| | | 14–18 | ISO 20000-1:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 21–25 | ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора |
| | | 21–25 | ISO 14001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 23–25 | ISO 31000 — Введение, Внедрение |
| | | 28–29 | Обзор ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 |
| 28–01 | | BS OHSAS 18001:2007 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит | |
| АПРЕЛЬ | Москва | 1 | Переходный курс ISO 9001:2015 |
| | | 4–8 | ISO 22301:2012 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 4–8 | ISO 9001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 11–15 | ISO 14001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 11–15 | ISO 50001:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 18–22 | ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора |
| | | 18–22 | ISO 13485 — Внутренний аудит |
| | | 25–26 | Переходный курс ISO 9001:2015. Ведущий аудитор |
| | 25–26 | Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 | |
| | Санкт-Петербург | 4–8 | ISO 14001:2015 — Курс ведущего аудитора |
| | | 4–8 | ISO 20000-1:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 11–15 | ISO 9001:2015 — Курс ведущего аудитора |
| | | 18–22 | ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит |
| | | 18–22 | ISO 50001:2011 — Курс ведущего аудитора |
| 25–29 | | Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Обзор проекта ISO 45001 | |
| 25–29 | | Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Обзор проекта ISO 45001 | |
| МАЙ | Москва | 4–6 | Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Обзор проекта ISO 45001 |
| | | 10–12 | ISO 31000 — Введение, Внедрение |
| | | 10–13 | ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит |
| | | 16–20 | ISO 20000-1:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 16–20 | BS OHSAS 18001:2007 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 16–20 | ISO 22301:2012 — Курс ведущего аудитора |
| | | 23–27 | ISO 27001:2013 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 23–27 | ISO 9001:2015 — Курс ведущего аудитора |
| | | 30–3 | ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора |
| | | 30–3 | ISO 9001:2015 – Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | 30–3 | ISO 14001:2015 — Курс ведущего аудитора | |
| | Санкт-Петербург | 5–6 | Переходный курс ISO 9001:2015. Ведущий аудитор |
| | | 16–20 | ISO 9001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| | | 16–20 | ISO 50001:2011 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит |
| 23–27 | | ISO 14001:2015 — Введение, Внедрение, Внутренний аудит | |
| | | 23–25 | Переходные курсы ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Обзор проекта ISO 45001 |

Полное расписание курсов находится на bsigroup.com/ru-ru

Слушатели курсов в Москве и Санкт-Петербурге обеспечиваются эксклюзивным пакетом

Заявки на участие в курсах принимаются на cis@bsigroup.com и/или непосредственно в офисах:

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО: завтраки и обеды, кофе-брейки, занятия в бизнес-центре класса А, Wi-Fi, учебные материалы, сертификаты международного образца, консультации гида.

Москва
+7 (495) 739 4877
alice.moiseeva@bsigroup.com
Алиса Моисеева,
менеджер по обучению

Санкт-Петербург
+7 (812) 407 1701
marina.poltavtseva@bsigroup.com
Марина Полтавцева,
администратор

Вы можете пригласить BSI провести курс в вашей организации или на другой удобной вам площадке.

Курсы BSI также проводятся на площадках партнеров, а также в офисах BSI других городов и стран.

Полная информация о международных стандартах, обучении и сертификации BSI представлена: bsigroup.com/ru-ru



Чарльз КОРРИ:

«МЫ СОЗДАЕМ МОДЕЛЬ СОВЕРШЕННОГО БИЗНЕСА»

В эксклюзивном интервью нашему журналу Чарльз Корри, секретарь технических комитетов BSI и ISO, руководящий разработкой стандартов ISO 9001, ISO 14001, BS OHSAS 18001, ISO 45001 и ISO 55001, рассказывает о роли стандартов в управлении глобальным развитием, о преимуществах практического использования интегрированной системы менеджмента (ИСМ) и о важности оценки рисков.

— С каждым годом перед бизнесом встают всё новые глобальные проблемы: спад экономики, ужесточение борьбы за потребителей и рынки, рост конкуренции, необходимость оперативно реагировать на изменение конъюнктуры и т.д. Каким образом новая версия стандарта ISO 9001 — ISO 9001:2015 поможет бизнесу ответить на эти вызовы?

— Давайте вспомним историю происхождения стандартов ISO серии 9000. Внедрение в работу оборонной промышленности концепции руководства качеством подтолкнули BSI к созданию стандартов того же свойства для других отраслей, и в 1979 году был опубликован первый общий стандарт Великобритании — BS 5750, который приняли все крупные компании страны, изменив в соответствии с ним свои производственные системы. Это событие не осталось незамеченным на международном уровне. Взяв британский стандарт за основу, Технический комитет ISO — ISO/TC 176 в мар-

те 1987 года составил проект группы стандартов ISO серии 9000.

Понятие «качество» стало ассоциироваться, скорее, с понятием «соответствие», чем «улучшение», и термин «обеспечение качества» (QA — *Quality Assurance*, согласно ISO 9001, обеспечение качества — это часть менеджмента качества) означает, что «соответствие было подтверждено» через инспекционную проверку. Разработка стандартов в области качества стала реакцией на возникшую потребность перейти от производственного контроля правительственными службами (аудит второй стороной) к «обеспечению качества», которое гарантирует сам поставщик, через аудит третьей стороной. Применение этих стандартов значительно снизило расходы компаний на то, чтобы оценивать своих поставщиков.

Впоследствии ключевые изменения ISO 9001 происходили эволюционным путем, и новые версии стандарта адекват-

но отображали меняющиеся с течением времени потребности бизнеса. Одно из новшеств ISO 9001:2015 — это риск-ориентированный подход к менеджменту. Очень важно, чтобы топ-менеджеры понимали необходимость проведения оценки рисков и шансов и могли учитывать эту оценку при написании бизнес-планов по стратегическому развитию организации.

— На ваш взгляд, помогает ли сертификация предприятия на соответствие международным стандартам вывести его деятельность на новый уровень?

— Сертификация компании может быть очень полезным процессом, но только в том случае, если он непрерывен. Тем, кто уже сертифицирован, нужно подвергнуть тщательному «аудиту» взаимоотношения со своим органом по сертификации, чтобы убедиться, что они (отношения) продолжают помогать вашей организации создавать добавленную стоимость. Мы говорили

про изменения в новой версии стандарта, и в ответ на них органы по сертификации должны изменить свой подход к аудиту. Особенно теперь, в свете того, что мы выяснили о рисках и их влиянии на стратегические направления развития организаций, органам по сертификации потребуются принимать эти факторы во внимание во взаимоотношениях со своими клиентами. Очевидно, что подобный подход будет продолжать добавлять ценность вашему бизнесу.

— Мир стремительно меняется, трансформируются и модели технологического развития, и способы управления. Успевают ли стандарты отразить эти перемены?

— По правилам, стандарты ISO пересматриваются каждые пять лет — в целях обеспечения их адекватности. Если посмотреть на ISO 9001 или ISO 1401, то мы увидим, что процесс разработки и внесения каждого изменения длился порядка семи–восьми лет. И это вполне соизмеримо с тем, насколько быстро идет развитие технологий. Что касается управления, любой аспект, имеющий отношение к этому процессу, может быть стандартизирован. Кстати, моделирование ИСМ на основе нескольких стандартов позволяет создать ядро управления процессами в самых разных отраслях и сферах деятельности для достижения наилучшего эффекта, который выражается в наличии общего подхода к оценке работы организации, увеличении объема внутренних и внешних коммуникаций, повышении клиентоориен-

Стандарт — это знание о том, ЧТО должно быть сделано, но не КАК именно это сделать. Стандарты не только устанавливают общие принципы, но и отражают мнения людей, которые ими пользуются и могут разработать свой собственный алгоритм достижения необходимого результата

тированности. Однако нужно понимать, что идентичные (т.е. стандартизированные) названия, идентичный порядок следования процессов и операций, идентичное видение конечного результата, действительно, создают только ядро, фундамент. Полностью ИСМ разработать невозможно, поскольку любая модель управления любой организации является уникальной.

— Как сделать систему менеджмента эффективной и управляемой?

— Система менеджмента — лишь инструмент управления вашей компанией. Узнать, эффективен ли он, можно, задав вопрос: чего мы достигнем с его помощью? Поэтому система управления должна быть интегрирована в миссию организации. Что касается конкретных действий, то прежде всего нужно отладить оперативное управление, а для этого — снова и снова подвергать сомнению эффективность каждой процедуры. Буквально на каждом этапе, в каждом процессе должна присутствовать оценка рисков. Для этого, в свою очередь, необходимо контролировать информацию: принятие решений должно быть основано на проверенных фак-

тах. Поэтому важно не только анализировать сами данные, но и проверять достоверность источников, из которых они получены. Кроме того, эффективность деятельности любой организации может быть достигнута только с учетом интересов всех ее стейкхолдеров.

— Как, на ваш взгляд, с годами меняется (и меняется ли) роль стандартов?

— Первоначально стандартами были результаты элементарных измерений — высоты, ширины, площади и т.д. Причем система мер, основанная на использовании тех или иных физических параметров человека (длина предплечья или стопы, расстояние между большим пальцем и мизинцем и т.п.), зародилась в Японии в Средние века, и только в 1875 году появилась эталонная система мер и весов. Это произошло после того, как в Париже 17 стран, в том числе и Россия, подписали Метрическую конвенцию — международный договор, служащий обеспечению единства метрологических стандартов. Вообще введение стандартов было обусловлено необходимостью обеспечить взаимозаменяемость как готовых изделий, так и их отдельных элементов

для организации производства товаров массового потребления. Возьмем, к примеру, книгопечатание. Изобретение печатного станка определило формат изготавливаемых на нем книг.

С началом массового производства начались и разработки специальных технических требований к тем или иным видам продукции или ее отдельных элементов. Так, в Великобритании в 1888 году были разработаны первые типовые системы пожаротушения; в 1901 году основан Комитет стандартов; в 1903 году опубликован первый в мире национальный стандарт — BS-1 по проектированию стальных конструкций (потребность в котором, кстати, существует до сих пор); в 1931 году комитет был преобразован в Британский институт стандартов (BSI).

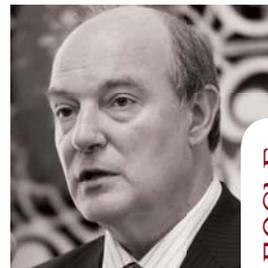
В ходе Первой мировой войны британские стандарты использовались Военно-морским министерством, Министерством торговли, Регистром Ллойда, МВД, Управлением шоссежных дорог, Окружным советом Лондона и многими правительственными тогдашних колоний. К моменту образования Международной организации по стандартизации (ISO) в 1946 году BSI создал наряду с гражданскими еще более 400 необычайных военных стандартов — таким образом, институт изначально вносил весомый вклад в ее деятельность. В одном из первых каталогов ISO содержалось 35 тыс. британских стандартов.

Далее роль стандартов еще больше возрастает. С середины 1980-х гг. происходит распреде-

ление технологических стадий производства товаров и услуг между производителями, находящимися в нескольких странах, что приводит к созданию глобальных цепочек добавленной стоимости, и вследствие этого — к четкой стандартизации всех процессов. Это обусловило активную разработку и применение международных стандартов.

В настоящее время главная цель любой национальной системы стандартизации — содействие обеспечению высоких темпов устойчивого экономического роста своей страны, динамичному и пропорциональному развитию всех отраслей промышленности и услуг. Кроме того, продвижением национальных стандартов на международный уровень страна, по сути, осуществляет экспорт своих национальных идей. К слову, 28,4% ВВП Великобритании так или иначе связано со стандартизацией.

Таким образом, стандарты обеспечивают проникновение интересов промышленности и торговли отдельного региона на глобальный рынок и содействуют честной конкуренции. Преимущество стандартов в том, что они предоставляют людям во всем мире более широкий выбор надежных и качественных продуктов и услуг. Более того, стандарты нового поколения учитывают качество среды, создаваемой человеком, и, главное, проблемы обеспечения ее устойчивости. В итоге они помогают решать глобальные мировые проблемы по изменению климата, защите окружающей среды и устойчивому развитию.



ДОСЬЕ

Чарльз КОРРИ

Получил образование в области машиностроения и бизнес-администрирования. Начальный опыт работы охватывает предприятия авиакосмической и металлургической отраслей, а также сертификацию в области противопожарной безопасности и качества продукции и услуг. Свою деятельность в Британском институте стандартов (BSI) начал в 1993 году. Возглавлял несколько технических комитетов BSI. Являлся секретарем подкомитета, ответственного за разработку и пересмотр стандартов серии ISO 9000 — во время заключительных стадий разработки версий стандартов ISO серии 9000 1994 года, а также на протяжении разработки версий 2000 и 2008 гг. Был секретарем Проектной группы OHSAS с момента ее основания, принимал активное участие в разработке стандарта OHSAS 18001, посвященного системам менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья.

В 2010 г. назначен секретарем нового проектного комитета ISO/PC251, ответственного за разработку серии стандартов ISO 55000, посвященных управлению активами. В настоящее время исполняет обязанности аналитика в области разработки стандартов систем менеджмента в Департаменте разработки стандартов BSI.

КОРОТКО

Стандарт BS-6008 «Методика заваривания чая для проведения дегустации», разработанный BSI, был удостоен Шнобелевской премии в области литературы за 1999 год «за технические условия правильной заварки чая объемом в пять тысяч знаков». Метод состоит в «извлечении растворимых веществ из сушеных листьев чая, находящихся в глиняном или фарфоровом сосуде, путем наливания свежееккипяченной воды в белый глиняный или фарфоровый сосуд. После этого изучаются органолептические свойства листьев и полученной жидкости с молоком или без него». Авторы стандарта утверждают, что «данный стандарт не определяет единственно верный метод заваривания чая, а только метод подготовки чая для использования во вкусовых исследованиях».

— **Чем еще современные стандарты отличаются от стандартов предыдущих поколений?**

— Главное отличие — целеполагание. Однако наряду с тем, что стандарты определяют цели, которые должны быть достигнуты, они же дают организациям гораздо больше свободы в том, как именно добиваться этих целей. Кроме того, поскольку раньше еще не было различных мобильных приложений, а в последнее десятилетие технологии получили мощное развитие, то требований к печатным документам стало гораздо меньше. Еще одна новация — переход от идеи управления к идее лидерства, т.е. к повышению роли личности руководителя и его непосредственного участия во всех процессах. В недалеком будущем, надеюсь, мы придем к созданию общего — более бизнес-ориентированного стандарта, благодаря которому упадет необходимость интегрировать несколько стандартов в единую систему.

— **BSI сотрудничает с ведущими компаниями по всему миру. Что дает вам это**

сотрудничество? Используете ли вы анализ деятельности организаций-партнеров для совершенствования отраслевых стандартов?

— Изначально BSI был плотно вовлечен в разработку стандартов и инструментов менеджмента, что особенно ярко проявилось в 1980-е гг. в создании национальных программ развития качества в Великобритании. В настоящее время мы делаем упор на разработку отраслевых (секторальных) систем менеджмента, базирующихся на требованиях ISO 9001, именно с использованием опыта и предложений компаний различных видов деятельности. Нам удалось выяснить: некоторые очень крупные секторы, такие как автомобилестроительный, аэрокосмический и телекоммуникационный, решили, что им нравится базовая модель ISO 9001, однако она нуждается в дополнении некоторыми специальными требованиями. Поэтому существует ряд стандартов, созданных на базе ISO 9001 и дополненных отраслевыми требованиями. Ключевой пример — автомобилестроение. ISO/TS 16949 — международ-

ный отраслевой стандарт, который устанавливает требования к системам менеджмента качества предприятий, занимающихся проектированием, разработкой, производством, установкой и обслуживанием продукции автомобильной промышленности. Еще один пример — международный отраслевой стандарт — ISO/TS 29001, призванный обеспечить высокий уровень построения и функционирования систем менеджмента качества организаций, чья деятельность связана с нефтегазовой отраслью, в том числе поставщиков продукции и услуг для предприятий нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. Также показательными примерами являются такие международные стандарты на отраслевые системы менеджмента, как AS 9100, который содержит требования к обслуживающим организациям в авиакосмической промышленности, и TL 9000, содержащий основные положения и систему требований к предприятиям, занимающимся проектированием, разработкой, установкой и обслуживанием продуктов, связанных с телекоммуникациями.

— **Как разъяснить бизнесу (особенно среднему) необходимость сертифицироваться на соответствие стандартам? Далеко не у каждой компании есть отдел качества, и зачастую руководство начинает сознавать, что нужно что-то внедрять, знает, что существует ISO, но не совсем понимает, что это такое.**

— Это серьезный вопрос, требующий обстоятельного ответа. Стандарт — один из основ-

ных документов управления качеством. Иначе каким образом можно обеспечить совместимость и взаимозаменяемость различных систем? Именно стандарт — документ, который приводит к консенсусу различных правил, рекомендации, инструкции, руководства к действию в стандартных и нестандартных ситуациях и т.п. Иными словами, стандартизация — путь к управлению процессами и, следовательно, к глобальному развитию.

Но все используемые данные должны базироваться на результатах практической деятельности; анализируя их, мы сможем контролировать качество «на выходе» и создавать правила и рекомендации для многократного использования. Причем надо понимать, что стандарт — это не спецификация, не технические условия. Стандарт — это знание о том, ЧТО должно быть сделано, но не КАК именно это делать. Стандарты не только устанавливают общие принципы, но и отражают мнения людей, которые ими пользуются и могут разработать свой собственный алгоритм достижения необходимого результата.

Стандарты базируются на требованиях рынка, т.е. ориентированы на то, чтобы, в частности, помогать компаниям минимизировать затраты и транзакционные издержки. В итоге возрастает производительность. Кроме того, соответствие определенным стандартам помогает формированию позитивного имиджа предприятия и поддержанию репутации надежного производителя или поставщика.

— Могли бы вы на основе своего опыта вывести некую универсальную формулу успеха в жизни и в работе? Что для вас означает понятие business excellence?

— Очень интересный вопрос. Возвращаясь в 1980-е гг., к моменту основания Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management, EFQM), уместно вспомнить разработанную тогда Концепцию тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM), которая состоит в том, что контроль качества не следует выполнять лишь на завершающем этапе работы — он должен проводиться в организации с момента поставки сырья до отгрузки конечной продукции. В те дни никто не ожидал, что ISO 9001 станет в этой области основополагающим; все думали, что такое значение приобретет ISO 9004, содержащий руководство по достижению организацией устойчивого успеха в сложной и постоянно изменяющейся среде путем использования подхода с позиции менеджмента качества.

Почему же «победил» ISO 9001? Всё очень просто — он содержит требования к параметрам, которые можно оценить и/или измерить, и на основании этой оценки провести аудит. Так что мы должны четко «оформлять» идеи, которые будут иметь определенное значение для достижения совершенства в управлении качеством или бизнесом в целом. Самый яркий пример — у нас нет требований к человеческим ресурсам в отношении лидерства. Как вы измерите лидерство? Поэтому включаются требова-

ния о том, что должен делать лидер, как устанавливать политику и цели, налаживать коммуникации. Мы не можем полностью «оформить» некоторые из подобных идей, поэтому ISO 9001 должен предоставить нам хотя бы минимальное регламентирование параметров, которые система управления должна иметь.

И тогда вокруг этих базовых требований возникнут некие идеи, которые позволят компаниям понять термин *business excellence* и в дальнейшем развиваться в соответствии с ним. Поэтому, на мой взгляд, понятие «стандарт ISO 9001» вполне созвучно понятию *business excellence*. Очень интересно, что компании, которые внедрили у себя ISO 9001, значительно улучшили свою производительность. Также мы заметили, что почти 100% компаний по всему миру, которые могли бы быть награждены знаком *business excellence*, использовали ISO 9001, чтобы убедиться: все их основные процессы функционируют эффективно. Так что отношения действуют в обе стороны. Работая над ISO 9001 мы создаем модель совершенного бизнеса. Тем, кто создает или улучшает свой бизнес, мы говорим: используйте ISO 9001, чтобы ваша бизнес-система была правильной и эффективной с самого начала. Так, что это очень продуктивные взаимоотношения.

В
Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence

Все желающие могут бесплатно получить доступ к видеозаписи лекции Чарльза Корри в МГИМО с переводом на русский язык, направив запрос на cis@bsigroup.com с пометкой «Чарльз».