

BE

Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

ГЛАВНАЯ ТЕМА

СДЕЛАЙ САМ. СЕБЯ

№ 5
2018

(since 1996)

4

простых шага
к непрерывному
управлению
производительностью

Луиджи Брусамолино

Региональный директор BSI по странам Европы,
директор офиса «BSI Милан»

Мир меняется, и BSI меняется вместе с ним



ISSN 2587-8689



Исследование зарплат
в первом квартале
2018 г.
стр. 66

Может ли
один человек
разрушить
компанию?
стр. 70

Впечатляющие
продажи:
новые товары,
старые грабли
стр. 80



Луиджи Брусамолино,

региональный директор BSI по странам Европы, директор офиса «BSI Милан»

БИЗНЕС — ЭТО ЛЮДИ

British Standards Institution — первый в мире регулярный орган по стандартизации — был основан в 1901 году. За время своего существования BSI превратился в глобальную организацию, задающую по всему миру тон в развитии современных стандартов, образования и сертификации. Институт стоял у истоков создания Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) и продолжает существенным образом влиять на ее техническую политику и содержательную часть работы, ведя большинство технических комитетов. В настоящее время BSI насчитывает около 4500 штатных сотрудников и обслуживает более 86 тысяч клиентов в 193 странах — от признанных мировых брендов до небольших компаний.

— Господин Брусамолино, каким основным направлениям деятельности BSI вы планируете уделять приоритетное внимание в связи с вашим назначением на должность регионального директора BSI по странам Европы? Ожидают ли клиенты BSI в европейском регионе кардинальные перемены?

— Перемены, безусловно, будут. Но дело не во мне. Все наиболее известные и используемые в мире международные стандарты, включая ISO 9001 на системы менеджмента качества, ISO 14001 на системы экологического менеджмента, ISO 50001 на системы энергетического менеджмента, ISO 55001 на управление активами, ISO 45001 на системы менеджмента охраны здоровья

и безопасности труда, были созданы на основе исходных стандартов BSI и под руководством его экспертов, возглавляющих профильные секретариаты ISO. Это свидетельствует о стабильности, постоянстве и надежности Британского института стандартов. Тем не менее сама компания постоянно развивается. Это очень динамичная организация, действующая по всему миру.

Мир меняется, и BSI меняется вместе с ним, адаптируясь и создавая новую «повестку дня» для своих клиентов. Сегодня бизнес находится на экстремуме вызовов, расширяется географически, становится многокультурным. В связи с нарастающим темпом жизни всё более востребованы инновационные технологии. Для

лидеров организаций это означает приход новой реальности, в которой они должны вести компании к успеху в условиях более высокой изменчивости, критической неопределенности, постоянного усложнения решаемых задач.

Одна из причин того, что BSI не просто выжил, но и остается успешным вот уже второе столетие, в том, что этот институт постоянно трансформируется, предупреждает риски и реализует возможности изменяющихся рынков. И я получил назначение в европейский регион как раз в тот момент, когда происходит очередное изменение, связанное с тем, что BSI фокусирует внимание на направлениях, востребованных его клиентами по всему миру, а не только в отдельно взятом

регионе. Моя задача — реализовать эти изменения в Европе.

Приоритетное внимание будет уделяться трем секторам экономики, поскольку они наиболее динамично развиваются во всем мире и требуют всё большего участия со стороны стандартизаторов и органов по сертификации. Это строительство и, в частности, увеличение спроса на услуги, связанные с BIM и возможностями, которые предоставляет эта технология, в особенности для реализации концепции smart-city («умный» город). Также в фокусе находятся пищевая промышленность и здравоохранение.

Что касается последнего, то BSI является лидером и постоянно расширяет свои возможности в области обязательной сертификации медицинских изделий. В России в настоящее время наблюдается повышение спроса на подобную услугу, поскольку благодаря оптимальному соотношению «цена — качество» российские медицинские изделия становятся конкурентоспособными на европейском и мировом рынках. Моя задача — реализовать внедре-

ние нового подхода с фокусом на эти три сектора экономики, в том числе и в России.

— Группа BSI уже более 70 лет успешно работает в России. Расскажите о том, как выстраивается партнерство в последние годы, на фоне усиления политических разногласий между Россией и странами Запада.

— Ничего не изменилось. Политика политикой, а бизнес бизнесом. Сейчас, как никогда ранее, наблюдается большой спрос на наши услуги со стороны российских клиентов, которые собираются поставлять свою продукцию на внешние рынки. Мы с удовольствием им в этом помогаем, поскольку BSI всегда был и будет независимой организацией, действующей вне политики. В связи с активным развитием отдельных отраслей экономики спрос на услуги BSI в России возрос более чем на 45%. В помощь российским предприятиям, выходящим на рынки Европы, Америки и Азии, BSI с прошлого года развернул регулярную деятельность по сертификации продукции и услуг.

Это является концептуальным сервисом BSI. Мы заинтересованы в установлении партнерских схем с уполномоченными региональными организациями, которые бы позволили клиентам BSI из других стран получать подтверждение о соответствии своих продуктов стандартам стран СНГ и Таможенного союза. В России только в 2016 году к нам обратились десятки компаний, в планах которых экспорт изделий, разработанных и изготовленных в России, в страны

Европы. И, кстати, наибольшая активность отмечалась среди производителей медицинской техники и строительных материалов. Особенно востребована сертификация BSI Kitemark™.

— Наряду с фокусировкой на три приоритетных направления какие области деятельности BSI вы бы отметили особо?

— Помимо стандартизации и взаимодействия с ISO при выпуске международных стандартов наш бизнес включает еще две области оказания услуг. Первая охватывает всё, что связано с оценкой и подтверждением соответствия продукта или услуги существующим стандартам. Вторая — это профессиональные услуги, которые позволяют компаниям идти на опережение стандартов, ведь мир динамично развивается. При этом наибольшее внимание BSI уделяет сертификации продукции, объем этой деятельности на сегодняшний день превышает 60% от общего объема услуг. Для клиентов проводят экспертизу технической, сопроводительной и маркетинговой документации, физические испытания продукта, а также анализ проектирования, производственных и организационных процессов на всех стадиях жизненного цикла изделия. По результатам экспертизы и испытаний делают заключение, на основании которого и оформляется сертификат.

Профессиональные услуги — достаточно новая область, в которую мы сейчас активно инвестируем, поскольку переводимые компании, чтобы быть конкурентоспособными, дей-

ГЛОССАРИЙ

BIM
(Building Information Modeling)

Информационное моделирование здания — процесс создания модели объекта, которая будет служить основой для всех решений на протяжении всего жизненного цикла этого объекта.

ствительно хотят опережать стандарты, а не только продемонстрировать минимальный уровень соответствия. Наиболее востребованными в плане профессиональных услуг являются проекты по повышению информационной безопасности систем, включая тесты на проникновение, а также рейтинговые оценки по шкале организационной устойчивости (*organizational resilience*). Кстати, новое поколение стандартов, разрабатываемых сейчас BSI и ISO, рассматривается как раз в контексте организационной устойчивости. Именно она ляжет в основу будущих стандартов на системы менеджмента и будет являться рецептом противодействия возникающим угрозам и быстрой адаптации к изменяющейся реальности для достижения успеха.

Пожалуй, лучшее определение этого термина — жизнестойкость. Предполагается, что, с одной стороны, компания сопротивляется тем трудностям, которые существуют на сегодняшний день, и, что самое важное, в то же время происходит адаптация к ним внутри самой организации, чтобы можно было развиваться дальше. Мы всегда обращаем внимание на инновационность как необходимый элемент жизнестойкости: чтобы быть успешным, нельзя просто реагировать на проблемы — нужно постоянно подстраивать их под себя, видоизменять то, что мы делаем, в продуктах и услугах. Тогда мы будем жизнеспособны и успешны.

Руководство возлагает на меня надежды по поддержанию традиционной культуры BSI в Европе — всего, что связа-

но с командной работой, чтобы BSI воспринималась как лучшая компания, где люди хотят работать, чтобы объединить у нас лучших. Уверен, что на начальном этапе взаимоотношений с клиентами необходимо точно и понятно объяснить им, в чем суть стандартов, как грамотно ими пользоваться. Поэтому нужна горячая линия технической поддержки, чтобы в любой момент можно было связаться и получить консультацию.

— Заканчивается период перехода на новую версию стандарта ISO 9001:2015. Проводили ли вы какой-либо мониторинг, насколько вашим клиентам — тем, кто уже сертифицировался, — комфортно работается по новой версии? Насколько они довольны, есть ли какая-то обратная связь? Вообще, новая версия была ведь задумана, чтобы придать стандартам добавленную ценность, удалось ли это?

— Действительно, есть компании, которым не нравятся постоянные корректировки стандартов. Можно четко сказать, что каждые пять лет жизнь меняется достаточно остро. Пять лет — тот минимальный такт, с которым следует пересматривать не только стандарты, но и вообще то, что происходит в организациях. Те, кто считает, что для них этот ритм слишком быстр, должны признать, что они отстают от жизни. Это объективная оценка. Поэтому, например, с помощью нового подхода к оценке рисков мы имеем возможность сбалансировать всё, что до этого было сделано в стандартах, увязать

НАША СПРАВКА

BSI Kitemark™

Зарегистрированный сертификационный знак, находящийся в собственности и под управлением BSI. Один из наиболее уважаемых знаков качества и безопасности, изначально использовавшийся только в Великобритании, однако признаваемый в настоящее время во всем мире.

в единую модель, исключив разнотоллки и противоречия.

Однако не всегда всё можно описать правилами. По этой причине стандарты BSI написаны очень гибко. Продукт должен не только быть пригодным к применению и безопасным, но и привлекать внимание потребителей своей понятностью и удобством использования. И в этом плане создание стандартов и сертификация являются звеньями одной цепи. Создавая стандарт, мы параллельно думаем, как можно будет подтвердить соответствие ему. Иными словами, сразу проектируем процесс и инфраструктуру его сертификации. Именно этим объясняются уникальность BSI и высокое доверие к этой компании.

Важно также смотреть вперед, предугадывая риски и возможности, а не только видеть статистические данные, которые при неполном учете всех факторов контекста могут привести к неверной интерпретации. Работая с нашими клиентами, мы всегда занимаем позицию коллег и партнеров, а не проверяющих. Своей задачей мы видим совместное создание бизнеса более

устойчивым и готовым как к любым неприятностям, так и к новым открывающимся возможностям.

Но такой подход может обеспечить максимальный эффект только в случае, если пользу от стандартов и сертификации будут понимать и простые потребители. В BSI мы ставим задачу повышать их осведомленность и компетентность, акцентируя внимание на том, что сертификация продукции служит для защиты их же интересов и позволяет сделать осознанный выбор при покупке.

— Сейчас в России, причем даже на уровне министерств и ведомств, бытует мнение, что стандарты должны быть обязательными, чтобы обеспечить как можно больше качества и безопасности выпускаемой продукции и услугам. Какова позиция BSI в этом плане? Должны ли стандарты быть обязательными либо добровольными? Насколько добровольные стандарты могут гарантировать потребителю качество продукции?

— Для сектора B2C и покупателей характерно использование обязательных стандартов, поскольку речь идет о непосредственном влиянии на жизнь и здоровье людей. И у самих покупателей, и у государства есть интерес обеспечить максимальную безопасность для простых потребителей. Поэтому в этой области мы имеем дело с обязательными стандартами. Если говорить о практике BSI, то это, например, такие направления, как медицинские изделия, пищевая промышленность. Здесь

мы все хотим покупать безопасные вещи.

Если же говорить о стандартах на системы менеджмента и работу организаций, то более целесообразно делать их добровольными, поскольку они скорее направлены в помощь компаниям, чтобы те стали более конкурентными, более адаптированными, более успешными, удобными и понятными для своих заказчиков и других заинтересованных сторон. Здесь нужно оставлять организациям больше выбора, чтобы они могли использовать те или иные стандарты в зависимости от тех или иных бизнес-рисков, чтобы у них было больше вариантов для реализации своей уникальности и инновационности.

Что мне больше всего нравится в развитии стандартизации, так это четкая тенденция того, что появилась (примерно 20 лет назад) востребованность стандартов не только на продукты, но и на системы. А сейчас идет речь о стандартах на поведение и культуру, поскольку мы верим, что бизнес напрямую зависит от осознанности, отношения и поведения тех людей, которые в нем работают. Бизнес — это люди.

— Стандарты меняются, ведь меняется сама жизнь. Насколько в связи с этим обновляются подходы аудиторов?

— Изменения очевидны, их можно наблюдать. Мы уходим от формального подхода, при котором ставятся галочки в аудиторских вопросах и ссылки на документы системы менеджмента клиента. Аудиторы сейчас в большей степени фокусируются на ин-

тервью с персоналом и руководством. Это необходимо, чтобы убедиться, что коллектив клиента действительно понимает суть стандартов, действительно следует им в своей работе. Также аудиторам важно сопоставлять то, что люди говорят в интервью, с тем, какие установлены цели, какие видятся риски в их достижениях, а также с тем, как распределяют ресурсы для уверенного достижения целей с учетом рисков и возможностей. Это большая концентрация аудитора на бизнесе и оценке его адекватности существующей ситуации, нежели работа с документами.

— Какой ваш любимый стандарт?

— Это ISO 27000, стандарт по информационной безопасности, ведь я вышел из данной области. Для меня это самый важный стандарт, потому что он абсолютно соответствует главным рискам сегодняшнего дня.

— Что для вас означает понятие «деловое совершенство»?

— Прежде всего совершенство для нас — это не просто какой-то уровень, которого можно достичь, а способ жизни, способ ведения бизнеса. Путь, по которому мы идем. Это подход, при котором ты всегда ищешь, как можно сделать продукт еще лучше, даже если он и так всех устраивает на протяжении поколений. Это постоянный поиск лучшего.

В

*Беседовала Татьяна Киселева,
главный редактор журнала
Business Excellence*



ДМИТРИЙ ЯРЦЕВ

Генеральный директор BSI MS CIS, делегат РФ в ИСО/ТК 176, член Всероссийской организации качества (ВОК)

Выпускник конструкторского факультета Московского автомобильно-дорожного института и Академии стандартизации, метрологии и сертификации. Общий стаж работы в области стандартов, аудита и сертификации — более 20-ти лет. Работал на экспертных и руководящих должностях в «Центринвестпроект» Госстроя, ВНИИНМАШ Госстандарта, Det Norske Veritas (DNV), конструкторском центре Boeing, с 2011 г. — генеральный директор подразделения BSI в России и странах СНГ.

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

С назначением Луиджи Брусамолино региональным директором по Европе мы связываем новые возможности, которые откроются перед нашими клиентами. Прежде всего речь идет о поддержке сертификации продукции, экспортируемой в европейские страны, а также о возможности сертификации по стандартам Building Information Modeling (BIM), которые являются основой концепции умных городов (Smart City) и неотъемлемой частью цифровой экономики. Это связано с тем, что при региональном офисе Милана расквартирован центр компетенций в архитектуре и строительстве, а также сертификации продукции.

Пользуясь случаем, хотелось бы поделиться видением перспектив, связанных с выходом новых стандартов, а также в связи с возрастанием актуальности уже существующих.

Прежде всего нестабильность в экономике повышает интерес к стандарту непрерывности бизнеса ISO 22301 (Business Continuity), который призван гарантировать выполнение организацией своих обязательств перед бизнес-партнерами независимо от различных сценариев наступления ожидаемых или неожиданных обстоятельств.

Информационные технологии всё более глубоко входят в жизнь каждого предприятия. Зависимость от надежной и безопасной работы инфраструктуры и программного обеспечения стала критичной для любого бизнеса. В связи с этим стандарт менеджмента IT-сервисов ISO 20000 (IT-Services), а также стандарт информационной безопасности ISO 27001

(Information Security) стали самыми востребованными и в мире в целом, и в СНГ в частности, где отечественные IT-компании демонстрируют впечатляющий рост, стремительно выходя на глобальный рынок.

Также впечатляющий рост пищевой промышленности идет в ногу с возрастающими потребностями к гарантированной безопасности продуктов питания. Оттого выход в марте 2018 года финальной версии ISO/FDIS 22000, посвященной пищевой безопасности (Food Safety), обещает не остаться без внимания.

2018 год отметился изданием нового стандарта ISO 45001 по менеджменту охраны труда (Health & Safety management), который дополняет уже ставший популярным ISO 55001 по менеджменту активов (Asset management). Доклад, посвященный выходу ISO 45001, сделанный в апреле на Всероссийской неделе охраны труда, прошедшей в олимпийском комплексе в Сочи, Чарльзом Корри — менеджером программ BSI и секретарем комитета ISO/PC 283, который более 25 лет руководил выпуском OHSAS 18001, ISO 45001, ISO 9001 и ISO 55001, обратил внимание на синергию стандартов охраны труда, безопасности дорожного движения ISO 39001 и менеджмента активов, совместное внедрение которых обеспечит максимальный эффект как в охране труда, так и в промышленной безопасности.

Доклад, сделанный Чарльзом Корри по ISO 45001 и другим стандартам, доступен для скачивания на русскоязычном сайте BSI www.bsigroup.com/ru-ru.

ОТКРЫТЫЕ КУРСЫ BSI ПО СТАНДАРТАМ И АУДИТУ

проводятся в следующих городах:

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

ВЫДЕРЖКА ИЗ РАСПИСАНИЯ НА ИЮНЬ — СЕНТЯБРЬ 2018 | МОСКВА

ТЕМА	СЕМИНАР	КОЛ-ВО ДНЕЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГУСТ	СЕНТЯБРЬ
Управление качеством, экологией и охраной труда. Менеджмент рисков						
Менеджмент качества	ISO 9001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5		16–20		17–21
	ISO 9001:2015 — Курс ведущего аудитора	5	4–8		13–17	
	Переходный курс ISO 9001:2015	1		4		10
Экологический менеджмент	ISO 14001:2015 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5	18–22		6–10	
	ISO 14001:2015 — Курс ведущего аудитора	5			20–24	
	Переходный курс ISO 14001:2015	1		5		11
Энергоменеджмент	ISO 50001:2011 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5			13–17	
	ISO 50001:2011 — Курс ведущего аудитора	5		2–6		
Охрана труда	BS OHSAS 18001:2007 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит. ISO 45001:2018	5		9–13		3–7
	Обзор проекта ISO 45001 (BS OHSAS 18001)	1		6		12
	ISO 37001:2016 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5	18–22			24–28
Управление активами	ISO 55001:2014 — Основы. Требования. Аудит	4	18–21			24–27
Управление рисками	ISO 31000:2009 — Введение. Внедрение	3		23–25		24–26
Управление информацией, бизнесом и проектами						
Информационная безопасность	ISO 27001:2013 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5	18–22			3–7
	ISO 27001:2013 — Курс ведущего аудитора	5	28 мая – 1 июня		27–31	
	ISO 27001:2013 — Курс ведущего специалиста по внедрению	5	18–22		13–17	
ИТ-сервисы	ISO 20000-1:2011 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5			13–17	
	ISO 20000-1:2011 — Курс ведущего аудитора	5	25–29			24–28
Непрерывность бизнеса	ISO 22301:2012 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5	4–8		6–10	
	ISO 22301:2012 — Курс ведущего аудитора	5		2–6		17–21
	ISO 22301:2012 — Курс ведущего специалиста по внедрению	5		23–27		
Дорожная безопасность	ISO 39001:2012 — Введение. Внедрение	3			6–8	
Медицинские изделия и пищевая безопасность						
Медицина	ISO 13485:2016 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5		23–27		17–21
	Переходный курс ISO 13485:2016	2	4–5			
	ISO 13485:2016 — Курс ведущего аудитора	5		31–4		
Риск-менеджмент	BS EN ISO 14971:2012 — Внедрение	2		26–27		27–28
Пищевая безопасность	ISO 22000 & FSSC 22000 — Введение. Внедрение. Внутренний аудит	5	18–22			3–7
	ВРР 2129 — Руководство и типовые документы по пищевой безопасности для услуг розничных продаж	5				24–28
Курсы по запросу						
Охрана труда	NEBOSH / IOSH — Всемирно признаваемые курсы и экзамены для профессионалов по охране труда и экологии					
Автомобилестроение	IATF 16949 — Обзор нового обязательного стандарта глобальных поставщиков автомобильной промышленности					
Интегрированная система менеджмента	PAS 99 — Публичная спецификация					
Облачные технологии	ISO 27017 и ISO 27018, ISO 27017, ISO 27018; Cloud Security by STAR Alliance — Стандарты и схема сертификации безопасного хранения данных в облачных инфраструктурах					
Сертификация медицинской продукции	EU Medical Devices Directives — Обязательная сертификация медицинских изделий для их продажи в странах Евросоюза					
Бережливое производство	Lean 6 Sigma — Цикл курсов по техникам бережливого производства					

В ПАКЕТ ОБУЧЕНИЯ «ВСЕ ВКЛЮЧЕНО» ВХОДИТ:

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ, ПРОВЕРКА ЭКЗАМЕНА (ПРИ НАЛИЧИИ), ВЫПУСК МЕЖДУНАРОДНОГО СЕРТИФИКАТА BSI, ЗАВТРАКИ / ОБЕДЫ И КОФЕ-БРЕЙКИ, ПОЛЬЗОВАНИЕ ФИТНЕС-КЛУБОМ OHANA-FITNESS.RU 24 ЧАСА В СУТКИ В ТЕЧЕНИЕ ТРЕНИНГА

Место проведения обучения: г. Химки (Моск. обл.), ул. Панфилова, 21/1, БЦ «Кантри Парк», 5 этаж, офис BSI. Заявки на участие в курсах принимаются по телефону и эл. почте. Телефон: 8 (800) 775 63 57, +7 (495) 739 48 77 E-mail: cis.training@bsigroup.com

Вы можете заказать эти и другие курсы для проведения непосредственно в вашей организации, а также любые курсы, проводимые партнерами и офисами BSI в других городах и странах.