

# ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ЕГО УСПЕШНОСТЬ?

Л.С. Кошелева, С.А. Кудреватова



## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

- системы менеджмента,
- консалтинг,
- ответственность персонала,
- успешность проекта,
- сертификация.

На определенном этапе деятельности в качестве консультантов по разработке, внедрению и поддержанию систем менеджмента (СМ) в организациях различного профиля авторы данной статьи ощутили потребность систематизировать накопившиеся за время работы проблемные вопросы, обратить на них внимание читателей журнала «Методы менеджмента качества» и представить свое видение их решения. Надеемся, оно окажется полезным как руководителям и специалистам организаций, так и нашим коллегам-консультантам, занимающимся разработкой и внедрением СМ на основе требований ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 и других международных стандартов.

**MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION PROJECT IN AN ORGANIZATION: HOW TO ENSURE ITS TO BE SUCCESSFUL?**

L.S. Kosheleva, S.A. Kudrevatova

Key words: management systems, consulting, staff responsibility, project successfulness, certification.



## ЛИДЕРСТВО РУКОВОДСТВА И ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Безусловно, на проект по разработке и внедрению СМ объективно влияют особенности конкретной организации, такие как специфика ее производственной деятельности, состав персонала, внутренняя корпоративная культура и некоторые другие аспекты. Но при этом есть целый ряд вопросов, общих для всех организаций, от которых напрямую зависит достигаемый результат и извлекаемая польза от системы менеджмента (рис. 1).

Успешность проекта внедрения в организации любой СМ в первую очередь зависит от того, какие цели преследует высшее руководство, принимая решение о ее разработке. Нередко первоначальная цель использовать все преимущества определенной модели управления, предлагаемой тем или иным стандартом на СМ, по мере продвижения проекта все больше сводятся к успешному прохождению внешнего сертификационного аудита и получению сертификата соответствия.

Но даже при поставленной высшим руководством цели *неформального* внедрения СМ роль и ответственность персонала организации в ее реализации зачастую недооценивается. Соответственно, не планируются и не предпринимаются необходимые действия по вовлечению работников организации в данный проект и последующую работу по поддержанию СМ в рабочем состоянии, включая обеспечение осведомленности, эффективное обучение по системам менеджмента, выделение достаточных

временных, финансовых и трудовых ресурсов, применение соответствующих систем мотивации и многое другое.

Исходя из положений о лидерстве и приверженности высшего руководства, отраженных в соответствующих разделах стандартов на СМ [1–4], непреложной аксиомой можно считать следующее утверждение. Основной движущей силой проекта и залогом его успешной реализации является постоянная демонстрация высшим руководством заинтересованности в разработке и внедрении СМ, поддержка этого проекта, личное участие руководителя организации в решении вопросов, относящихся к зоне его ответственности. Поэтому необходимо последовательно доводить эту информацию до сведения высшего руководства на протяжении всего проекта, используя все возможные способы и инструменты.

## ЦЕННОСТЬ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО АУДИТА

Чтобы определить исчерпывающий перечень действий по разработке и внедрению СМ, недостаточно учесть только требования соответствующего стандарта, который организация планирует внедрить. Не менее важно соотнести их с результатами текущей деятельности организации, определив ее актуальный статус по отношению к этим требованиям, — получить свидетельства того, что и в какой степени уже реализовано, а также оценить результативность сложившихся практик.

Единственным инструментом, который способен помочь организации в оценке ситуации



Рис. 1. Факторы, влияющие на успешность проекта

«как есть» (As Is) является диагностический (оценочный) аудит на начальной стадии проекта. Для его проведения целесообразно привлекать внешних специалистов, обладающих глубокими знаниями в области СМ и имеющих успешный опыт их разработки и внедрения в организациях различного профиля. Этим критериям в полной мере удовлетворяют те консультанты, которые в ходе своей работы применяли требования соответствующих стандартов на СМ к различным техническим областям, поскольку такой опыт позволяет не только получить требуемые фактические данные, но и сократить сроки и объемы аудита, а в дальнейшем способствовать оптимальной реализации проекта в целом.

Целью диагностического аудита служит формирование обоснованных заключений о степени соответствия СМ организации каждому из элементов СМ, а также конкретных рекомендаций по доработке тех или иных видов деятельности в соответствии с требованиями соответствующего стандарта.

Если диагностический аудит не проводится или проводится ненадлежащим образом и в недостаточном объеме, это с большой долей вероятности может отрицательно сказаться на эффективности планирования работ и в конечном итоге привести к неудаче всего проекта разработки и внедрения СМ.

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА РАЗРАБОТКУ СМ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОЕКТУ

Если проект по разработке и внедрению СМ предполагает привлечение внешних консультантов, у организации возникает необходимость сформировать свои требования к реализации данного проекта. И сделать это нужно грамотно, чтобы обеспечить выбор компетентного и обладающего необходимыми ресурсами исполнителя работ, а также заложить адекватные данные при планировании проекта, поскольку частью технического задания, как правило, является календарный план-график, определяющий этапы

**Консультант является прежде всего методологом и носителем лучших практик и подходов к разработке и внедрению систем менеджмента**

работ, их последовательность, продолжительность и сроки окончания.

Исходя из собственного опыта, нередко предлагаемое организацией в ходе закупок техническое задание не является в полной мере пригодным для указанных выше целей. Это объективно объясняется тем, что организация, не имея достаточного опыта и знаний в обсуждаемой области, просто не в состоянии надлежащим образом сформулировать свои требования к проекту. Здесь могут быть два решения:

- привлечь к формированию технического задания консультантов в той форме, которая является подходящей для обеих сторон;
- провести предварительную закупку диагностического аудита, по результатам которого исполнитель должен будет представить детальный план-график работ по проекту.

Второй вариант позволяет организации учесть весь объем работ, необходимых для разработки и успешного внедрения СМ с учетом текущей ситуации и компетентности персонала на начальном этапе. Это обеспечивает более детальное и адекватное планирование и является предпочтительным, когда организация не связана жесткими сроками реализации проекта. Если приоритет отдается, например, сокращению времени и трудоемкости на подготовку и проведение закупочных процедур, то очевидно следует воспользоваться первым вариантом.

В дальнейшем план-график мероприятий технического задания может и должен использоваться как основа для более подробного планирования деятельности по проекту. Важно, чтобы при разработке и поддержании плана мероприятий в рабочем состоянии уже в полной мере использовались принципы и подходы соответствующих стандартов на СМ (рис. 2).

### ПОНИМАНИЕ СМ КАК НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Еще до начала проекта необходимо обозначить его значимость для организации, подчеркивая ее на протяжении всего периода внедрения. Это исключительно важно прежде всего для персонала, поскольку проект является новым направлением и на первых порах несет дополнительную нагрузку к основным профессиональным обязанностям сотрудников.

Существенный вред проекту внедрения наносит укоренившееся в сознании работников мнение, что СМ никак не связана с текущей производственной деятельностью, а существует в виде некоей надстройки, создаваемой для специфиче-

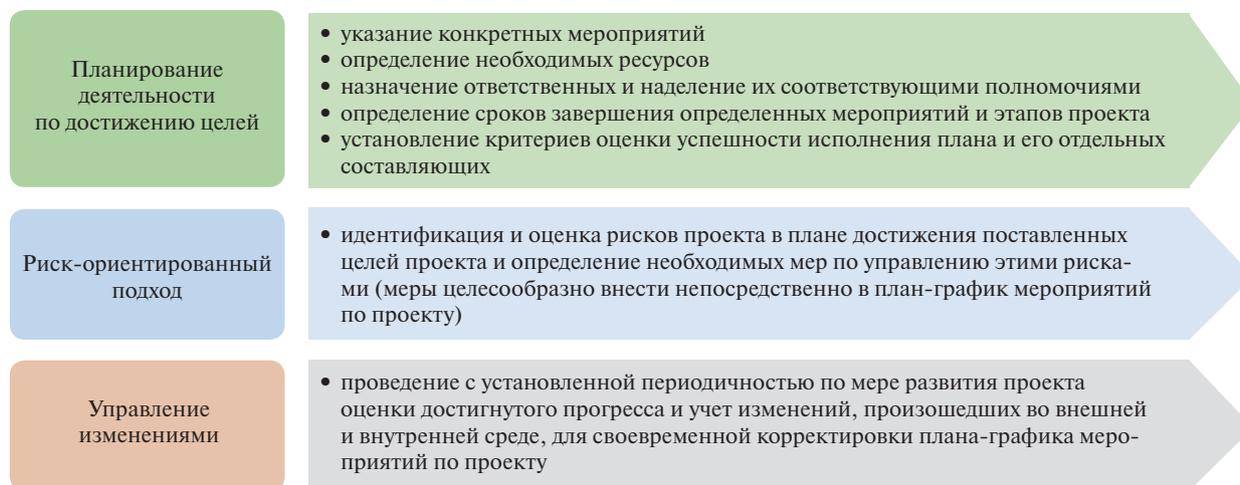


Рис. 2. Принципы и подходы стандартов на системы менеджмента, используемые при разработке и реализации проекта

ских целей. В этом случае любые вопросы, решаемые в рамках СМ, воспринимаются сотрудниками как лишняя нагрузка, которая не приносит лично им никакой пользы. Хотя на самом деле все обстоит совсем не так: «правильная» СМ не мешает, а наоборот, помогает своевременно выявлять и исключать проблемные места, а также улучшать показатели деятельности как отдельных работников, так и организации в целом.

Сломать такой стереотип можно только за счет постоянного декларирования управленцами различных уровней, и прежде всего — высшим руководством, своей неформальной заинтересованности в успешной реализации данного проекта, а также наглядной демонстрации этого на практике. Этому способствуют, в частности, различного рода совещания и встречи с работниками, своевременное выделение необходимых ресурсов, прямое участие руководства в решении конкретных вопросов, поощрение инициатив и достигнутых результатов в рамках проекта.

## ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ПРОЕКТА

Консультант предлагает механизмы реализации требований соответствующего стандарта на СМ, в первую очередь основываясь на информации организации-заказчика. Если исходные данные предоставлены не в полном объеме, некорректны или неактуальны, то рекомендации — по сути, самое ценное, что организация получает от консультанта, — могут быть неоптимальными, неадекватными или вообще непригодными для применения. При этом нужно четко понимать, что выработка механизмов реализации требований стандарта и разработка

внутренних нормативных документов являются самыми важными и трудоемкими процессами в рамках консалтинга. Поэтому незапланированная и порой многократная переработка документов из-за недостоверности исходных данных значительно увеличивает трудоемкость и стоимость консалтинговых услуг, что, в свою очередь, ведет к издержкам и негативно отражается на эффективности проекта в целом.

Отдельно необходимо отметить важность соблюдения сроков представления исходных данных, так как в противном случае возникает угроза срыва тайминга проекта. Обработка данных консультантами требует определенного времени, которое предварительно обосновывается и учитывается при формировании плана работ. Поэтому любые задержки представления данных существенно влияют на качество и своевременность проведения консультантами запланированных работ. С учетом того, что сроки на разработку и внедрение проекта, как правило, сжаты, этот фактор может стать критическим.

## ДОВЕРИЕ К КОНСУЛЬТАНТАМ

Если организация нуждается во внешней консультационной поддержке проекта разработки и внедрения СМ, она должна обоснованно и тщательно подойти к выбору консультантов, с тем чтобы в дальнейшем в полной мере доверять их опыту и компетентности. Поэтому до начала закупочных процедур и заключения договора рекомендуется собрать максимум информации, которая будет расценена как необходимая и достаточная для принятия решения по выбору поставщика консалтинговых услуг.

При этом консалтинговая организация, являясь добросовестным поставщиком, принимает на себя соответствующие обязательства и осознает всю меру ответственности перед своим заказчиком в рамках участия в проекте согласно условиям договора. Тогда как ненадлежащее исполнение ею договорных обязательств может привести не только к финансовым, но и к репутационным потерям. Поэтому организация-консультант с большим багажом реализованных ранее проектов не станет навязывать организации-заказчику того, что выходит за рамки целей проекта, а будет отталкиваться исключительно от положений соответствующего стандарта и принятых лучших практик реализации его требований.

Заметим, что в ряде случаев организация-заказчик требует от консультанта представить устные или письменные обоснования необходимости реализации вполне очевидных положений стандарта. Это связано, с одной стороны, с незнанием и/или непониманием персоналом заказчика основополагающих требований данного стандарта, а с другой — с недостаточным доверием к консультанту. Такой подход значительно увеличивает непроизводительные трудозатраты проекта обеих сторон, при этом ни в малейшей степени не добавляя ценности итоговому продукту.

Намного правильнее и продуктивнее ставить вопрос о необходимых и достаточных разъяснениях преимуществ и недостатков конкретных методик и подходов, предлагаемых консультантом, с целью обоснованного выбора их заказчи-

ком. Что же касается разъяснений самих требований стандарта, то эта задача должна решаться в рамках обучения, а не консалтинга.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ-ЗАКАЗЧИКА И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОНСУЛЬТАНТАМИ

Для надлежащего управления проектом в организации необходимо определить его субъектов — кураторов и координаторов проекта, установив критерии их выбора, а также роли и ответственность. При этом следует сразу решить, будет ли первоначально назначенный состав субъектов управления действовать только до конца проекта разработки и внедрения СМ или останется неизменным в последующем.

Наилучший вариант — создание специализированного подразделения или назначение специалиста по СМ, координирующего деятельность по проекту под руководством куратора из числа топ-менеджеров организации, наделенного полномочиями и ответственностью за реализацию проекта в целом. Альтернативой может служить, например, служба охраны окружающей среды для систем экологического менеджмента, технологическая служба для систем менеджмента качества и т. д.

Оба варианта имеют как свои преимущества, так и недостатки, но главный вопрос заключается в определении и обеспечении надлежащей компетентности кураторов и координаторов, включая их базовый уровень знаний по СМ,

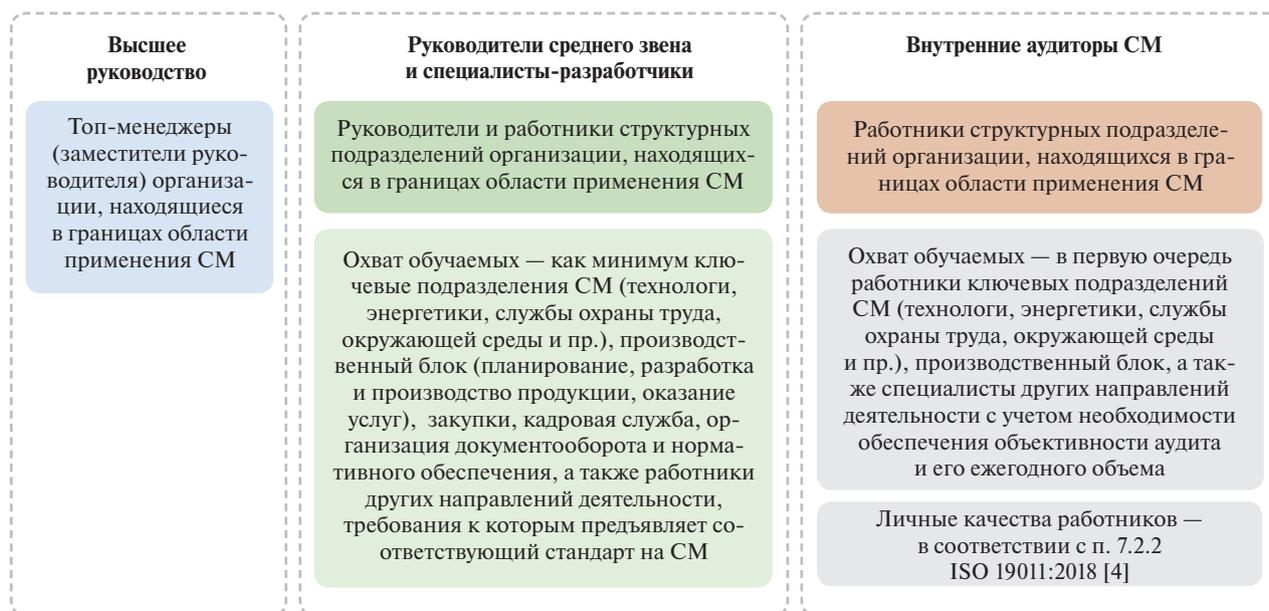


Рис. 3. Критерии отбора работников организации в группы для проведения обучения по системам менеджмента



Уровень интеграции	необходимость оценки и определения желаемого уровня интеграции систем менеджмента на начальной стадии проекта, а также при последующем развитии системы
Единый центр управления	наличие единого центра управления проектом в целом, объединяющего в себе специалистов различных направлений менеджмента, включенных в интегрированную систему
Универсальный персонал	потребность в разносторонне подготовленном персонале, одинаково хорошо разбирающемся во всех стандартах на системы менеджмента и в равной степени погруженном в нюансы различных составляющих интегрированной системы менеджмента с учетом установленных зон ответственности и возложенного функционала
Более широкий охват персонала	вовлечение более широкого круга специалистов и руководителей в отдельные процедуры интегрированной системы менеджмента, в частности, в процедуру проведения анализа интегрированной системы менеджмента со стороны руководства.
Универсальные аудиторы	необходимость формирования группы «универсальных» внутренних аудиторов, способных одинаково эффективно проводить проверку и оценивать соответствие интегрированной системы требованиям различных стандартов

Рис. 4. Особенности проекта разработки и внедрения интегрированных систем менеджмента

профессиональную квалификацию и личностные характеристики.

Кураторы и координаторы проекта служат связующим звеном и «точкой входа» в организацию для консультантов, их основная задача — налаживание продуктивного взаимодействия с целью получения консультационной услуги в заявленных объемах и надлежащего качества.

В связи с этим выделим три основных фактора, снижающих эффект от привлечения консультантов к проекту.

1. Непродуктивные затраты консультантов на консолидацию данных, проверку их полноты и достоверности, оформление документов по корпоративным правилам, исправление в них ошибок и неточностей, вынужденную сверку и анализ различных версий проектов документов, разрабатываемых организацией-заказчиком.

2. Вовлечение консультанта в деятельность, лежащую вне зоны его ответственности и/или заявленной компетентности.

3. Недостаточная компетентность и/или мотивация участников проекта со стороны организации.

В совокупности все это приводит к тому, что:

- неоправданно увеличиваются сроки проекта;
- культивируется формальный подход при реализации установленных процедур;
- не обеспечивается качество управленческих решений;
- СМ разрабатывается и внедряется неоптимальным образом.

Еще раз хочется подчеркнуть, что консультант является прежде всего методологом и носителем лучших практик и подходов к разработке и внедрению СМ. От того, насколько организа-

ция нацелена на получение от него именно этих знаний и их дальнейшее использование, будет зависеть ценность итогового результата проекта и его успешность.

## ВОВЛЕЧЕНИЕ И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Как уже отмечалось, вовлеченность персонала в деятельность по проекту и понимание работниками требований и самой сути стандартов служит залогом того, что СМ будет оптимальным способом разработана, внедрена и нацелена на постоянное совершенствование. Необходимо уже на начальной стадии проекта определить объем и механизмы доведения информации по проекту до различных категорий персонала.

При этом объем сведений будет напрямую зависеть от этапа проекта, достигаемых результатов разработки и внедрения СМ, а также того функционала, который в ее рамках выполняет та или иная категория работников. Как правило, достаточно выделить следующие категории персонала для целей его подготовки в рамках проекта внедрения СМ:

- высшее руководство;
- руководители среднего звена и специалисты-разработчики;
- внутренние аудиторы СМ.

Для каждой категории необходимо определить соответствующие критерии отбора в группы для проведения обучения по СМ (рис. 3). Желательно также выделить из руководителей среднего звена и специалистов-разработчиков группу ответственных за процессы с целью обес-

печения углубленного понимания ими требований по реализации процессного подхода в рамках СМ.

Наиболее эффективно уже в начале проекта провести обучение сотрудников требованиям соответствующих стандартов на СМ, а также основным методическим подходам и возможным механизмам их реализации, а на завершающей стадии — подготовку персонала по уже разработанным конкретным требованиям СМ организации.

Также целесообразно периодически проводить диагностику уровня осведомленности и подготовленности персонала, используя внутренние аудиты СМ, аттестацию и оценку результативности обучения, а также дополнительные механизмы и процедуры, которые будут признаны необходимыми в данной организации.

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

В дополнение ко всему сказанному можно отметить, что проект разработки и внедрения интегрированной системы менеджмента (ИСМ) имеет свои особенности, которые также необходимо учитывать (рис. 4). Следует подчеркнуть, что все связанные с ней затраты в дальнейшем с лихвой окупаются итоговыми результатами и преимуществами ИСМ по сравнению с функционированием нескольких отдельных СМ в одной организации, которые могут входить в противоречие друг с другом, что совершенно исключено при их правильной интеграции.

## КОНСУЛЬТАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРИ СЕРТИФИКАЦИИ СМ

Как правило, ко времени завершения первого полного цикла внедрения СМ и выхода на сертификацию организация-заказчик находится в состоянии выпускника вуза, уже обладающего достаточными теоретическими знаниями и определенными практическими навыками, но еще не имеющего достаточного самостоятельного опыта работы и абсолютной уверенности в собственных силах. Естественно, это порождает вполне объяснимое волнение и даже стрессовое состояние при аудите СМ. В этом случае внешнее консультационное сопровождение сертификации имеет неоспоримую ценность, поскольку:

1) способствует лучшему пониманию организацией-заказчиком требований и запросов аудиторов — консультанты и аудиторы, использующие принятую и понятную им терминологию, гораздо проще находят общий язык;

2) позволяет аудиторам быстрее вникнуть в специфику деятельности организации и те подходы, которые были использованы при разработке и построении СМ, — консультант более доходчиво и оперативно сможет пояснить соответствующие аспекты системы и помочь аудитору собрать необходимые свидетельства аудита, существенно сократив время на их поиск и снизив риск их неправильной интерпретации;

3) обеспечивает более оперативное устранение выявляемых в ходе аудита несоответствий и разработку адекватных корректирующих действий по устранению их причин.

Конечно, если СМ до выхода на сертификацию успешно функционирует в организации не один год и ее результативность подтверждается объективными свидетельствами, то необходимость привлечения внешнего консультационного сопровождения может отсутствовать, но такие случаи, как показывает практика, встречаются крайне редко.

## РЕЗЮМЕ

Часто приходится слышать, что проекты по внедрению СМ не дают никаких преимуществ в смысле улучшения деятельности организации, а результаты используются только для выполнения требований заинтересованных сторон и/или являются частью имиджа организации. Однако чаще всего подобные ошибочные суждения носят эмоциональный характер и не опираются на какие бы то ни было объективные свидетельства. В действительности нет никаких оснований ставить под сомнение полезность, логичность и практическую осуществимость принципов и подходов, декларируемых международными и национальными стандартами на системы менеджмента. А достигнутые результаты проекта определяются его целями и подходами к реализации: что и как внедряли, то и получили.





## КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕШНОСТЬ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1. До начала проекта установите критерии его успешности — его цели и планируемые конечные результаты.

2. Оцените необходимость привлечения внешних консультантов и установите четкие требования к их выбору и взаимодействию с ними.

3. Оцените риски и обоснованно спланируйте деятельность по проекту, определив ответственность, полномочия, необходимые ресурсы, мероприятия и их сроки.

4. Установите приоритеты в текущей деятельности и неукоснительно придерживайтесь планов проекта, анализируя их с необходимой периодичностью.

5. Определите критерии и назначьте согласованно им куратора/координатора проекта на период его внедрения, а также куратора/координатора внедренной СМ.

6. В максимальной степени используйте потенциал консультантов прежде всего как специалистов в области разработки и построения

СМ, задействуя их опыт и наработки и не обременяя их рутинными техническими задачами, которые могут и должны решаться персоналом организации.

7. Обеспечивайте последовательное вовлечение персонала в деятельность по СМ, в первую очередь за счет обучения требованиям и повышения осведомленности.

8. Как руководитель организации постоянно демонстрируйте личную заинтересованность в надлежащем внедрении и функционировании СМ, мотивируйте на это руководителей всех уровней.

9. Распространяйте в организации понимание того, что СМ является подсистемой общей системы управления организацией и неотъемлемой частью производственной деятельности каждого работника.

10. Реализуйте на практике принцип постоянного улучшения через предлагаемые стандартами механизмы, адаптируя их к специфике деятельности организации.



### ИСТОЧНИКИ

1. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements.
2. ISO 14001:2015. Environmental management systems. Requirements with guidance for use.
3. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use.
4. ISO 50001:2018. Energy management systems. Requirements with guidance for use.
5. ISO 19011:2018. Guidelines for auditing management systems.



### REFERENCES

1. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements.
2. ISO 14001:2015. Environmental management systems. Requirements with guidance for use.
3. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use.
4. ISO 50001:2018. Energy management systems. Requirements with guidance for use.
5. ISO 19011:2018. Guidelines for auditing management systems.



### ABSTRACT

At the certain stage of their activity as consultants in management system development, implementation and maintenance projects for the benefit of various kind of business activity, the authors of this article felt the need to systematize the problematic issues that had accumulated during their work, draw the attention of readers of the Methods of Quality Management journal to them and present their vision their decisions. We hope that it will be useful both for managers and specialists of organizations, and for our fellow consultants involved in the development and implementation of management systems based on the requirements of ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 and other international standards.



### АВТОРЫ



#### Лариса Станиславовна Кошелева

директор ООО Экспертный центр «ВолгаПромАудит», ведущий аудитор IRCA по ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001

#### Larisa S. Kosheleva

Director of VolgaPromAudit LLC, IRCA Lead Auditor for ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001



#### Светлана Александровна Кудреватова

заместитель начальника отдела систем менеджмента ООО Экспертный центр «ВолгаПромАудит», ведущий аудитор IRCA по ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001

#### Svetlana A. Kudrevatova

Deputy Head of the Management Systems Department of VolgaPromAudit LLC, IRCA Lead Auditor for ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001