



Годнев Евгений Вадимович
Консультант по управлению
Управляющий партнер ООО "Хеликс" (г. Киев)
Член Всеукраинской ассоциации консультантов по управлению
12 лет консалтинговой деятельности по применению стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
моб.тел. 050 357 81 24
E-mail: godnev@helix.com.ua
gevgeney@ukr.net

Организация: Нам бы надо, это, сертификат получить, да побыстрее...

Консультант: Нет проблем!

О: Сколько?

К: А сколько у вас работающих?

О: 1200 чел.

К (после недолгого размышления): 110 тыс. грн.

О: Ого!

К: Ну ладно, как для вас – 80.

О: Да нет... Вот тут от ваших коллег поступило предложение – 50 тыс...

К: Да? Ну тогда мы согласны за 45! По рукам?

О: По рукам.

КОНСУЛЬТАНТ ПО СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ. ХОРОШЕЕ - НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ДЕШЕВЫМ, ИЛИ КАК ДВАЖДЫ НЕ НАСТУПИТЬ НА ОДНИ И ТЕ ЖЕ ГРАБЛИ

Рассмотрим разработку и внедрение системы менеджмента качества на предприятиях, выбор консультантов, стоимость консультационных услуг через призму "все из одних рук – консультация и сертификация". Данное явление достаточно широко распространено на Украине.

Основой для статьи стало реальное предложение одного из международных органов по сертификации, которое активно работает на рынке сертификационных услуг, украинскому предприятию на разработку и сертификацию системы менеджмента качества. По этическим соображениям название предприятия и органа по сертификации удалены из этого предложения. Общая численность работающих на предприятии 150-200 человек.

Как выбирать и кого выбирать дело личное. Как в песне: **"Мы выбираем, нас выбирают, Как это часто не совпадает!"** Главное, чтобы выбор оказался правильным, причем не с позиции сиюминутной выгоды (минимальные финансовые затраты), а открывал новые долгосрочные перспективы.

Сертификация систем менеджмента. Эти услуги предоставляются органами по сертификации. Потребителями же услуг являются предприятия, компании, фирмы и т.д.. Уже стало классикой то, что у продавца (орган по сертификации) и покупателя (предприятие) разные взгляды на то, что продается и покупается.

Орган по сертификации продает свое имя, репутацию, опыт. Ними он гарантирует, что предприятие выполняет все требования стандарта, что должно свидетельствовать о его надежности как поставщика качественной продукции и услуг.

Консультант при органе по сертификации рассматривает свою работу, чтобы ни говорили и не писали, как подготовку предприятия к сертификации и не более. Тем более, что для него орган является поставщиком клиентов.

Предприятие, при обращении в орган по сертификации, стремится получить независимую, объективную оценку своей системы менеджмента, если только речь не идет о банальном желании получить сертификат. Положительная оценка привязывается к стратегии развития предприятия, его позиций на рынке и рассматривается как инструмент обеспечения лидирующих позиций и постоянного улучшения. Услуги консультанта рассматриваются как инструмент улучшения работы, а сам консультант как своеобразный катализатор изменений.

Но что происходит, если консультация и сертификация проходит под одним именем? Это равносильно тому, что написать и проверить сочинение поручают одному и тому же лицу. Хорошо если исполнитель окажется порядочным и не скроет своих же ошибок. А если нет?

Кто же остается в выигрыше, при совмещении этих двух видов деятельности? Однозначно – орган по сертификации. Он получил клиента на три года. А предприятие? Оно получило независимую и объективную оценку своей системы? Возможно да, а возможно и нет. Ответит только время. И

может быть уход в другой орган по сертификации связан именно с тем, что в какой-то момент предприятие понимает, что объективности то и не было.

Понимание приходит и раньше - на этапе разработки системы. Это происходит, и происходит неизбежно, если предприятие действительно стремится улучшить свою деятельность, а сертификация не рассматривается как самоцель и триумфальное завершение работ.

При выборе в пользу получения услуг из одних рук предприятие само лишает себя права выбора. Можно говорить, что выбор есть всегда. Но как сложно принять это решение, особенно когда наступает усталость в работе и появляется огромное желание закончить все и поскорей. А такие периоды есть.

Совмещение двух видов деятельности, даже при фактическом соблюдении всех юридических норм, выгодно только органу по сертификации. Это позволяет осуществлять демпинг стоимости консультационных услуг, который обеспечивает приток все новых и новых клиентов на сертификацию. Заниженные стоимости консультационных услуг могут перекрываться финансовыми поступлениями от других видов деятельности. Консультации находятся на дотации. А предприятия? Как повезет.

Теперь рассмотрим и прокомментируем (некоторые положения) Предложения украинскому предприятию на разработку и сертификацию системы менеджмента качества

Уважаемый (имя и отчество руководителя).!

Текст предложения: Благодарим Вас за приглашение к участию в тендере по выбору партнера для разработки и сертификации Системы Менеджмента Качества (СМК) Вашей Компании в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001-2001.

2.1.2 Организационная структура.

Структура органа по сертификации/регистрации должна обеспечивать доверие к осуществляемым им сертификациям/регистрациям.

В частности, орган по сертификации/регистрации должен:

А) БЫТЬ НЕПРЕДУБЕЖДЕННЫМ;

с) обеспечивать, чтобы деятельность смежных органов не влияла отрицательно на конфиденциальность, объективность и непредубежденность осуществляемых им сертификации/регистрации, а также, чтобы они не предлагали или не предоставляли:

1) услуг, на выполнение которых орган сертифицирует/регистрирует другие органы;

2) консультационных услуг по получению или продлению действия сертификации/регистрации;

3) услуг по разработке, внедрению или актуализации систем качества.

Текст предложения: На сегодняшний день мы сертифицированы более 500 компаний, что красноречиво свидетельствуют о нашем опыте в сфере консалтинга и сертификации. Именно это дает нам уверенность в успехе данного проекта и позволяет нам дать **твердые гарантии построения высокоэффективной системы менеджмента Вашего предприятия**, которая не просто формально пройдет сертификацию, а **станет эффективным инструментом управления предприятием.**

Комментарий: Во-первых, очень интересное обещание по поводу высокоэффективной системы менеджмента. Интересно оно тем, что происходит подмена понятий. В стандарте речь идет о результативности системы менеджмента качества, а не об ее эффективности. Во-вторых, для построения "высокоэффективной системы" необходим высокоэффективный консультант, а соответственно и высокие финансовые затраты, в частности на оплату работы этого консультанта.

Принято относить к своим достижениям количество сертифицированных предприятий, количество компаний, которым оказаны консультационные услуги. Из выше приведенной информации складывается впечатление, что на всех 500-ах предприятиях были оказаны консультационные услуги с последующей сертификацией. Но посмотрим на эту цифру с критической точки зрения. Первое, снова встает вопрос о совмещении двух видов деятельности – консультация, сертификация. Могут возразить и возразят, что сертификационные и консультационные услуги предоставляются различными юридическими лицами. И будут правы. Юридически все соблюдается. А вот фактическое положение дел? Интересно было бы увидеть перечень предприятий, которые воспользовались консультационными услугами данного органа по сертификации, но сертифицировались у другого международного органа. Скорее всего, что такого перечня нет. Поэтому как-то неубедительно звучит **"твердые гарантии построения высокоэффективной системы менеджмента Вашего предприятия"**.

Теперь, что касается численности сертифицированных предприятий. Цифра впечатляет. Но вот было бы более интересно посмотреть на другие цифры, которые характеризуют степень доверия к компании – это количество предприятий, которые ушли в другие органы по сертификации (особенно интересны причины), как после окончания срока действия сертификата, а особенно в период его действия; количество предприятий перешедших от других органов по сертификации. Самым интересным показателем является соотношение предприятий, получивших пакет услуг – консультация, сертификация и предприятий переданных другими консультантами.

Для прорыва и создания доминирующего положения на рынке сертификационных услуг схема "все из одних рук" является безупречной.

Интересно было бы рассмотреть соотношение: количество сертифицированных предприятий к численности работающих в компании. Интерес основывается на том, что, исходя из приведенной цифры сертифицированных предприятий, ежегодно должно проводиться 500 надзорных аудитов, причем объем каждого надзорного аудита несколько дней. Кто знаком с процедурой проведения аудитов понимает, о чем идет речь. Для этого необходимо иметь достаточное количество аудиторов работающих на постоянной основе, что не совсем выгодно с финансовой точки зрения. Есть работа, нет работы, а платить заработную плату необходимо. Тогда можно пойти путем создания группы привлекаемых аудиторов и/или исповедовать "совмещение профессий" – аудитор и консультант в одном лице. Тогда где независимость? Но оставим независимость на время. И представим аудитора-консультанта. Ему необходимо готовиться, проводить аудит, писать отчеты. Поверьте это очень трудоемкий процесс, связанный с переездами и эмоциональными нагрузками. А тут еще консультационная деятельность – сложная и трудоемкая. Есть выход для аудитора-консультанта? Есть. Консультация по минимуму, так, чтобы были формально, именно формально, выполнены требования стандарта. Тем более, что сертификация гарантирована. А затем возникают проблемы при оценке системы менеджмента качества второй стороной – клиентами сертифицированного предприятия. А такие случаи уже есть. Но о них не принято говорить в слух.

Текст предложения: Исходя из информации предоставленной Вами об ООО ".....", мы можем дать Вам предварительную оценку сроков и стоимости консалтингу и сертификации СМК компании.

Эффективная разработка и внедрение на Вашем предприятии Системы Менеджмента Качества, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001:2008, предусматривает проведение следующих основных этапов:

- **Диагностический аудит** – в ходе которого проводится совместная оценка существующего на предприятии состояния. По итогам аудита определяется объем и программа необходимых работ.
- **Обучение персонала.** Один из ключевых элементов внедрения системы. Охватывает такие темы как: «Практические основы ISO 9001:2008, принципы, структура и применение», «Разработка документации», «Внутренний аудит».

Комментарий: Без обучения действительно нельзя. Это обязательная составляющая работы. От того, как поставлено обучение зависит весь ход выполнения работ. Практика показывает, что их должно быть больше, значительно больше, чем представлено в данном предложении. Например: документооборот, корректирующие и предупреждающие действия и т.д.

Обучение должно проводиться для различных категорий сотрудников с учетом выполняемой работы. В противном случае все обучение превращается в формальность и еще больше запутывает сотрудников.

А где и когда обучают "процессному подходу"? А мониторинг процессов, а оценка результативности? Это все в "Практических основах"?

Достаточного внимания обучению не уделяют в том случае, если предприятию скидывают пачку "типовых документов", которые затем все дружно начинают адаптировать под существующее положение, имитируя разработку системы менеджмента.

- **Разработка документации** и ее внедрение включает весь комплекс работ по созданию пакета необходимых организационно-технических документов на приемлемом виде носителя, апробация их практического применения в деятельности предприятия.

Комментарий: из предложения не ясно, кто же разрабатывает пакет необходимых организационно-технических документов. Если это на себя берет консультант, то он должен быть профессионалом в управлении персоналом, метрологии, обслуживании оборудования и т.д. Одним словом "мастер на все руки". Возможно, это все может сочетаться в одном человеке. Но сколько тогда должен стоить один день его работы?

Консультант по системам управления. Хорошее - не может быть дешевым, или как дважды не наступить на одни и те же грабли

Выход есть. Если предлагать штампованные решения и пакет типовых документов, ведь риск, что предприятие не пройдет сертификации полностью отсутствует. При наличии сертификата упрекнуть консультанта в том, что он не выполнил свою работу качественно, практически невозможно. Вот же результат – сертификат.

Большинство предприятий сертифицируются главным образом под давлением внешних обстоятельств. Но основные преимущества, которые они получают, имеют внутреннюю природу.

Управленческие и производственные процессы улучшаются не столько благодаря самим стандартам и сертификатам, сколько благодаря практическому воплощению идеологии качества.

Но о какой идеологии качества может идти речь, если применяются стандартные решения, типовые документы. Один из директоров украинского предприятия сокрушался: "У меня есть сертификат, но больше ничего нет". Как оказалось позже, он получил пакет услуг. Теперь директор ищет хорошего специалиста в области систем менеджмента.

Текст предложения:

- **Отладка и оценка функционирования** охватывают общую апробацию функционирования СМК, анализ ее работоспособности и эффективности, в том числе на основе результатов внутренних аудитов, разработку и реализацию корректирующих мероприятий.

Комментарий: Читая это, складывается впечатление, что на предприятии создается совершенно новая система. В действительности происходит корректировка действующей системы управления с учетом требований стандарта. Получаем "Через качественное управление предприятием выпуск качественной продукции и предоставление качественных услуг". Если это не объяснить сразу, то происходит путаница в головах работников предприятия, а они в свою очередь любые изменения воспринимают как угрозу личной безопасности. Результат скрытое и открытое сопротивление. Но будет ли это объяснять консультант, еще вопрос.

Текст предложения:

- **Предсертификационная проверка** направлена на оценку степени готовности СМК к сертификационному аудиту. На основе ее результатов проводится окончательная доработка внедренной на предприятии СМК.

Комментарий: Внутренний аудит в соответствии с данным предложением проводится на этапе "Отладка и оценка функционирования". Что же тогда "Предсертификационная проверка?". Скорее всего, что речь идет о предаудите, который, как правило, входит в пакет предложения органа по сертификации и не является обязательным для Заказчика. Но важным является то, что предаudit проводится именно органом по сертификации, если Заказчик заказал и оплатил эту услугу. Исходя из информации и структуры данного предложения предсертификационную проверку проводят консультанты. А может все-таки аудиторы? В любом случае возникает вопрос об объективности и независимости в работе.

Текст предложения: Длительность процесса разработки и внедрения СМК составляет обычно от 8 месяцев до 1 года, и зависит исключительно от содействия персонала Вашей организации.

Комментарий: Действительно, длительность разработки и внедрения зависит от содействия персонала. Но не "исключительно". За этим словом просматривается желание переложить всю ответственность за выполнение работ, успешное или неуспешное, на Заказчика. А где тогда ответственность консультанта? В "твердых гарантиях построения высокоэффективной системы менеджмента?". Но чем измерить эту твердость? При выполнении работ за соблюдение сроков ответственность несут обе стороны. И ответственность консультанта здесь явно не меньше, чем ответственность предприятия.

Текст предложения: Стоимость полного объема консалтинговых услуг по предварительным оценкам составит 25000 грн, и будут проведены в соответствии с описанными выше этапами. Оплата проводится поэтапно после подписания актов выполненных работ (предоплата только первого этапа). Данная сумма предусматривает проведения полного комплекса работ по консалтингу и не регламентирует количество визитов. **Работы ведутся до их успешного завершения.**

Комментарий: Стоимость консалтинговых услуг является отдельной темой для обсуждения. Для данного предприятия численностью 150-200 человек разброс предлагаемой стоимости на рынке консалтинговых услуг может колебаться от 40000 до 70000 грн.

Консультант по системам управления. Хорошее - не может быть дешевым, или как дважды не наступить на одни и те же грабли

Но пока оставим эти колебания и рассмотрим данное ценовое предложение. К сожалению, в предложении не указано, включает данная стоимость НДС или нет. Так что примем, что Исполнитель работает на упрощенной системе налогообложения и платит 10% налог. Какова же возможная структура затрат?

- 10% - единый налог;
- 10-20%- затраты на командировки (из практики. Зависит от количества посещений, длительности, стоимости проезда и проживания. Обратите внимание, что в предложении указывается, что количество визитов не регламентируется.);
- 10-20% - планируемая прибыль (величина определяется учредителями компании);
- 10-20% - отчисления на содержание офиса;

При наиболее жестких условиях фонд заработной платы составляет 30%, в который включены все налоги. В нашем случае эта сумма составит от 12000 грн. до 21000 грн. Уплатив 20% налога (с учетом всех начислений) на зарплату в сухом остатке остается 6000 грн (1200 дол. США). Много это или мало? Все познается в сравнении.

Но давайте посмотрим на стоимость консультанта с точки зрения его профессиональной деятельности и профессиональной подготовки. В стандарте ISO 10019:2005 "Рекомендации по выбору консультантов по системе менеджмента качества и использованию их услуг" дается определение консультанта по системе менеджмента качества:

quality management system consultant – консультант по системе менеджмента качества

лицо, которое помогает организации в реализации системы менеджмента качества, давая советы или предоставляя информацию.

Примечание 1. Консультант может также оказывать содействие в реализации частей системы менеджмента качества.

Кажется все достаточно просто и понятно. Но все же, что скрывается за этой короткой формулировкой? Кстати, практически никто из Заказчиков не знает о существовании этого стандарта, а консультанты умалчивают о нем. Почему? Остается только догадываться.

Оценка компетентности консультанта должна осуществляться по:

- личным качествам;
- соответствующему образованию;
- знаниям и умениям, необходимым для достижения целей по системе менеджмента качества всей организации;
- опыту работ;
- этичному поведению.

Обратите внимание, что в перечне критериев нет критерия – стоимость работ. Но это не означает, что на это не следует обращать внимание. Конечно, финансовая составляющая является важной при выборе консультанта, но Заказчик должен понимать, за что он платит, и какие услуги он покупает. Консультант по системе менеджмента качества – это консультант по системе управления предприятием.

У нас же основным критерием выбора консультанта является стоимость работ, причем минимальная стоимость.

При выборе школы для своего ребенка родители в первую очередь обращают внимание на уровень обучения, безопасность, перспективы после окончания школы. Этот перечень критериев можно продолжить. Но все понимают, что школа во многом определяет будущее ребенка. И здесь стоимость, как критерий выбора, является далеко не первым. Экономить на будущем нельзя.

При выборе автомобильных покрышек сначала обращается внимание на их эксплуатационные характеристики, которые напрямую связаны с безопасностью владельца автомобиля, а лишь потом на их стоимость. Никому не придет в голову ради экономии поставить на автомобиль, под капотом у которого не меньше сотни лошадиных сил, дешевые покрышки.

Что общего между выбором школы, автомобильными покрышками и консультантом? Выбор школы, покупка автомобильных покрышек проводится через призму минимизации рисков и нежелательных последствий. Так почему же стремятся сэкономить на консультанте, который работает с системой управления предприятия? Не уже ли степень риска здесь ниже, чем в приведенных примерах? Так почему предприятие идет сознательно на этот риск? Остается только догадываться.

При выборе консультанта всегда нужно помнить – дешевое не может быть хорошим. Работа над системой качества – это тяжелый, уникальный труд, рождающий уникальный продукт. Один консультант, если он добросовестно, творчески, а главное профессионально подходит к делу, может одновременно консультировать не более чем 3 - 4 предприятия в течение 7 – 14 месяцев в зависимости от особенностей предприятия. Иначе его работа будет халтурой. А халтура – это потери для предприятия, которые сложно выразить только в

Консультант по системам управления. Хорошее - не может быть дешевым, или как дважды не наступить на одни и те же грабли

денежном выражении.

Текст предложения: **Сертификационный аудит ISO 9001** Согласно требованиям IAF в Вашей компании потребует не менее 8 человеко-дней работы группы аудиторов (4 человека ≈ 2 дня). Стоимость составит 40000 грн (5000 дол. США).

Надзорные аудиты компанией проводятся 1 раз в год. Для Вашей компании объем надзорного аудита составит 5 человеко-дней в год и стоимость 13360 грн. (1670 дол. США) в год.

Необходимо так же отметить, что **указанные суммы** предполагают выдачу аккредитованного сертификата на соответствие **международному стандарту ISO 9001:2008**.

Комментарий: *Не будем обсуждать представленную стоимость сертификационного аудита и предаудитов. Они определяются согласно требованиям IAF. Но давайте посмотрим на соотношение стоимости консалтинговых услуг и стоимости сертификационных услуг. В данном предложении они одинаковы, хотя если сложить все затраты на сертификацию и надзорные аудиты, то консультационные услуги оказываются дешевле.*

Вопрос: "Логично ли это?". Консультант восемь месяцев занимается предприятием, обучает сотрудников, помогает писать документацию, организывает и проводит (внутренние) аудиты и т.д. и т.п. В результате за свой труд получит меньше, чем орган по сертификации за 14 аудиторней.

Текст предложения: Мы будем рады способствовать развитию экспортного потенциала Вашего предприятия и повышению международного доверия к качеству его продукции. Готовы предоставить Вам абсолютно полный комплексный сервис, самых опытных и надёжных специалистов и самые совершенные, а также современные технологии.

В завершении: Конечно наиболее объективную информацию о качестве консультационных услуг, предоставляемых органами по сертификации могут дать только те, кто воспользовался этими услугами. К сожалению, такую информацию найти очень сложно.

В последнее время очень много говорят о защите отечественного производителя. Но встает вопрос: "Стоит ли защищать того, кто сам не заботится о своей защите?"