

Как разработать корпоративный стандарт организации

Пролог

Сразу необходимо предупредить, что данная статья предназначена главным образом для молодых (и не очень) специалистов служб стандартизации и служб качества организаций. Впрочем, она может быть интересна и более широкому кругу читателей, интересующихся практическими аспектами разработки и внедрения корпоративных стандартов.

Введение

Разработка корпоративного стандарта организации (СТО) представляет собой крайне увлекательный процесс, в реализацию которого так или иначе вовлечен ряд должностных лиц организации – топ-менеджеры, менеджеры и специалисты подразделений, сфера полномочий и ответственности которых соотносится с областями распространения и применения этого стандарта.

С точки зрения национальной системы стандартизации РФ правила разработки СТО регламентированы ГОСТ Р 1.4-2004. Впрочем, здесь было бы уместно написать «правила разработки СТО, по задумке разработчиков ГОСТ Р 1.4, должны были бы регламентироваться этим стандартом, но что-то в очередной раз помешало». В сухом остатке практическая польза от раздела 4 «Разработка и применение стандартов организации» в том формате, в котором он существует, равна абсолютному нулю. И даже добавление к названию как раздела, так и стандарта в целом стыдливой приписки «Общие положения» не спасает ситуацию. Остается надеяться, что ожидаемый пересмотр этого национального стандарта не станет пустой формальностью.

Поскольку ГОСТ Р 1.4 не дает ответов ни по планированию, ни по организации ни по реализации процедур разработки СТО, для определения нормативно-правовых основ разработки СТО попробуем обратиться к первоисточнику. Первоисточником в данном случае выступает Федеральный закон «О техническом регулировании», а именно – статья 17. В свою очередь данная статья, сообщая о том что «порядок разработки, утверждения, учета, изменения и отмены стандартов организаций устанавливается ими самостоятельно с учетом...», отсылает нас к статье 12, в которой изложены основные принципы стандартизации.

Из приведенных в статье 12 принципов, к сфере разработки и применения СТО имеют отношение принципы:

- a. «максимального учета при разработке стандартов законных интересов заинтересованных лиц»;
- b. «недопустимости создания препятствий производству и обращению продукции, выполнению работ и оказанию услуг в большей степени, чем это минимально необходимо для выполнения целей стандартизации»
- c. «недопустимости установления таких стандартов, которые противоречат техническим регламентам»;
- d. «обеспечения условий для единообразного применения стандартов».

Соответственно, принцип b. перенаправляет нас к целям стандартизации, которые, если их попытаться пересказать менее суконым языком, определяют в качестве приоритетных основ стандартизации аспекты унификации, ресурсо- и энергосбережения, воспроизводимости характеристик и показателей качества продукции и услуг, обеспечения их конкурентоспособности и совместимости.

Исходя из основных постулатов и особенностей законодательной основы создания и применения СТО, можно рассматривать процедуру их создания как последовательную реализацию стадий с соответствующими им этапами работ:

1) Стадия 1 Идентификация объектов стандартизации:

- 1.1 Исследование области стандартизации;
- 1.2 Классификация объектов стандартизации;
- 1.3 Определение правовой основы функционирования объектов стандартизации;
- 1.4 Определение нормативной основы реализации стадий жизненного цикла объектов стандартизации.

2) Стадия 2 Планирование работ по стандартизации:

- 2.1 Установление целей стандартизации объектов стандартизации;
- 2.2 Определение существенных рисков при функционировании объектов стандартизации, включая риски конфликта интересов заинтересованных сторон;
- 2.3 Определение обязательных требований к методам и результатам стандартизации (состав работ, ожидаемый эффект);
- 2.4 Определение модели (структуры и правил) построения стандарта;

3) Стадия 3 Разработка СТО:

- 3.1 Разработка первой редакции проекта стандарта;
- 3.2 Согласование и переработка проекта стандарта по результатам согласования;
- 3.3 Оформление окончательной редакции, выпуск и утверждение стандарта.

4) Стадия 4 Внедрение СТО

- 4.1 Сбор данных и анализ практики применения стандарта за отчетный период;
- 4.2 Доработка и согласование изменений стандарта;
- 4.3 Перевыпуск стандарта.

Стадия 1

Реализация Стадии 1 позволяет организации определиться с предметом нормирования и его основными особенностями. К предметам нормирования или, если брать официальный термин, объектам стандартизации могут относиться и производственные процессы и процессы управления, услуги и продукция, инфраструктура и производственная среда, персонал и т.д.

Совокупность объектов, однородных по своему назначению, составу или природе может рассматриваться в качестве области стандартизации. Данное упоминание не случайно, поскольку нет ничего хуже попыток впихнуть в один стандарт нормы на разнотипные по своей сути объекты. Нежелательность (в принципе надо было бы написать «недопустимость») таких «объединений» связана в первую очередь с тем, что административная, функциональная и процессная схемы деятельности среднестатистической организации имеют серьезные расхождения как по сути, так и по содержанию. Подходы к организации деятельности и распределению ответственности, а также методы контроля и методы обеспечения функционирования этих схем принципиально различны. Тем самым создание СТО без учета указанных моделей обречено на провал – такие стандарты будут полностью оторваны от реалий организации.

Во вторую очередь стоит отметить, что управление такими «объединенными» стандартами на практике превращается в кошмар, поскольку изменение или актуализация его положений в одной части приводит к непрогнозируемым эффектам в смежных областях и регулирующих их нормативных положениях.

И в-третьих необходимо обратить внимание, что СТО применяются разными должностными лицами с разным уровнем ответственности, разными функциями, разными полномочиями и разными требованиями к конфиденциальности их деятельности. То, что предназначено для глаз и ушей, например, менеджеров службы снабжения, не всегда предназначено или доступно для

понимания специалистов службы маркетинга, агентов по продажам или сотрудников кадровой службы.

Возвращаясь к Стадии 1 остается добавить, что результатом ее выполнения является установление состава объектов для стандартизации, их классификация согласно общероссийским, отраслевым или внутренним классификаторам и, наконец, определение тех законодательных и нормативных актов, которые имеют к данным объектам самое непосредственное отношение.

Классификация позволяет «привязать» объекты к единой системе координат – понимание сути, границ и свойств объектов стандартизации у разработчиков, менеджеров, специалистов и сторонних органов надзора очень часто различается.

При определении области нормативно-правового регулирования для выбранных нами объектов стандартизации необходимо ответить, как минимум, на следующие вопросы:

а) Какие области законодательства регулируют применение (создание, функционирование, утилизацию) выбранных объектов стандартизации?

б) Какие законодательные акты, технические регламенты затрагивают существование объектов?

в) Какие основные подзаконные акты (Постановления Правительства и федеральных органов исполнительной власти) затрагивают выбранные нами объекты?

г) Какие основополагающие национальные (региональные, международные) стандарты в обеспечение выполнения законодательных и иных правовых норм имеют в области распространения (применения) выбранные объекты стандартизации?

В результате реализации Стадии 1 разработчик, в зависимости от состава и степени однородности выбранных объектов стандартизации, схем организации деятельности и структуры управления может определиться с примерной номенклатурой СТО, которые «закроют» область стандартизации. Нередко выясняется что вместо одного изначально предполагаемого СТО по факту необходимо разработать два или более стандартов.

Стадия 2

На Стадии 2 разработчик СТО, совместно с представителями руководства и специалистами организации, должен определиться с подходами к разработке, требованиями и ожиданиями организации от внедрения СТО/группы СТО, а также номенклатурой первоочередных аспектов нормирования объектов стандартизации и степенями их детализации. Проще говоря, формализовать объективные потребности и ожидания от внедрения данного СТО/группы СТО.

Определение целей разработки СТО собственно и направлено на установление ожиданий организации от его применения. Чем четче установлены цели тем выше вероятность того что СТО будет обладать необходимыми свойствами для их достижения на практике.

По факту формализации целей необходимо выполнить, пожалуй, одно из самых ключевых этапов организации разработки СТО – определить основные риски, которые необходимо минимизировать посредством установления нормативных положений корпоративного стандарта. Существует великое множество методов и инструментов, позволяющих идентифицировать риски, основные факторы и индикаторы их возникновения. В силу определенных ограничений по объему статьи их подробное перечисление представляется нецелесообразным.

Безусловно, учесть все риски и все факторы невозможно, поскольку природа рисков достаточно подвижна – примерно так же как постоянно мутирующий вирус гриппа, мутации которого обусловлены не только внешними и внутренними факторами, но и их разнообразными комбинациями, а также комбинациями результатов комбинаций. Для разработчика СТО и, соответственно, самой организации важно определиться с теми основными – наиболее значимыми

для организации рисками, природа которых понятна и для которых существуют мало-мальски валидированные (апробированные) методы их преодоления¹.

После формализации основных рисков в обеспечение управления которыми и разрабатывается данный СТО модно переходить к определению процедур разработки и утверждения, требованиям к оформлению результатов работ по стандартизации при разработке и согласовании СТО.

Процедуры разработки зависят от наличия установленных практик разработки и согласования нормативных и организационно-методических документов организации, особенностей административной и функциональной структур организации, распределения работ (в случае привлечения к разработке СТО сторонних лиц или организаций), а также положений нормативных документов относящихся к сфере разработки. Последнее особенно важно для организаций, осуществляющих деятельность в поднадзорных сферах.

Требования к оформлению, вернее, если быть точным, к оформлению, содержанию, изложению и обозначению СТО определяются исходя из целей разработки, практики и традиций организации, удобства практического применения СТО конечными пользователями – наглядности, быстрого поиска нужных данных, логики построения и т.д. и т.п. По умолчанию, когда определиться с базовым форматом СТО проблематично, можно воспользоваться моделями построения стандартов ГОСТ и ГОСТ Р (см. ГОСТ 1.5, ГОСТ Р 1.5), моделью построения стандартов ISO (ISO/IEC Guide Part two). Обе модели не являются взаимоисключающими и во многом пересекаются, поэтому их совместное применение представляется наиболее оправданным.

Стадия 3

Результаты выполнения Стадий 1 и 2 являются достаточными исходными данными для реализации Стадии 3 – собственно, самой разработки СТО.

Поскольку разработчик – не Господь Бог и даже при наличии исчерпывающих исходных данных не обладает сверхъестественными способностями предвидеть и обойти все без исключения спорные моменты, разработка СТО должна вестись им в тесном контакте с представителями подразделений и должностными лицами заказчика. Как ответственными за деятельность в области стандартизации СТО так и реально заинтересованными в ее результатах. Здесь надо особо отметить, что разработчик СТО «пишет» стандарт, ориентируясь на исходные данные, если таковые четко и недвусмысленно определены, либо на собственные представления, опыт и интуицию – в остальных случаях. К сожалению, еще никому не удавалось объективно формализовать ряд таких крайне субъективных аспектов, как стиль изложения, степень детализации нормативных положений, оптимальность включаемых в стандарт организационно-методических и технических решений, общее восприятие и доступность для понимания и запоминания описываемых аспектов.

Коли так, первая задача разработчика заключается в разработке проекта СТО, который бы максимально удовлетворял исходным данным и имел худо-бедно какую-то логику в своем построении – от общего к частному, от первостепенного к второстепенному и от исходного к конечному. Вторая задача разработчика – уметь доступно представить проект стандарта заинтересованным в данном СТО должностным лицам и специалистам, выслушать и суметь «ухватить» те принципиальные и объективные замечания, учет и устранение которых позволит повысить ценность (не путать со стоимостью) стандарта для организации. Третья задача разработчика – суметь проанализировать и гармонично реализовать эти замечания в имеющемся

¹ Понятие «преодоление» не совсем корректно, поскольку стратегии и методы управления рисками весьма многообразны – уклонение, диверсификация, страхование, прямая коррекция и т.д., Применение указанного понятия в контексте данной статьи - вынужденная мера, дабы не углубляться в дебри теории риск-менеджмента.

проекте СТО. Последнее немаловажно, поскольку в практике не так уж и редки ситуации, когда по результатам согласования проект СТО «разваливался» и разработчику опять нужно было начинать практически с нуля. Впрочем, такие ситуации в основном связаны либо с недостаточным или недостаточно четким определением исходных данных разработки либо с низкой квалификацией разработчика.

По результатам доработки проекта СТО необходимо провести его экспертизу (нормоконтроль, верификацию, оценку соответствия) на предмет соответствия проекта требованиям, определяемым исходными данными разработки и указанными выше замечаниями к проекту СТО на этапе согласования².

На основании результатов экспертизы производится итоговая доработка проекта СТО или, как ее еще называют, подготовка окончательной редакции проекта стандарта. Вне зависимости от исхода экспертизы, ее результаты необходимо фиксировать - в дальнейшем это поможет избежать ряда недоразумений в процессе применения СТО.

Окончательная редакция проекта стандарта передается на утверждение. Утверждение, в отличие от согласования, нацелено на присвоение проекту СТО официального статуса как корпоративного стандарта организации. Разница также в том что согласование отображает позиции специалистов и руководителей служб организации, а утверждение – решение высшего руководства (топ-менеджмента). Соответственно, не стоит считать, что согласованная окончательная редакция проекта стандарта в 100% случаев становится стандартом. Позиция высшего руководства может кардинально отличаться от мнений руководителей направлений, служб и подразделений. Тем более что именно высшее руководство, как никто другой, обязано учитывать как экономические, так и политические, мотивационные и иные последствия от внедрения данного СТО.

Утвержденный СТО вводится в действие. Обычно два этих этапа находят реализацию в виде единого организационно-распорядительного документа (приказа или распоряжения) первого руководителя (топ-менеджера). Реже встречается схема коллегиального решения по утверждению и вводу в действие через выпуск соответствующего постановления коллегиального органа.

Ввод СТО в действие может предусматривать одну из двух схем – с ограничением или без ограничения срока действия стандарта. Первая схема используется в основном при так называемой «опережающей стандартизации» - когда ряд нормативных положений не имеет практического подтверждения своей состоятельности и эффективности. Пожалуй, это самая распространенная схема, поскольку подавляющее большинство организаций приходят к необходимости формирования своих систем СТО в процессе реинжиниринга (пересмотра, совершенствования) своей деятельности. Вторая схема, как правило, применяется в отношении СТО, содержащих валидированные положения. То есть те нормативные положения, которые были экспериментально проверены на практике и по ее итогам признаны оптимальными/достаточными для организации.

Стадия 4

Стадия 4 нацелена на два основных аспекта – на поддержание актуальности положений действующих СТО политике, структуре, функциям, процессам организации и на поиск путей и решений, нацеленных на достижение максимальной эффективности от их применения.

Как реализовать эти аспекты, учитывая их определенную разнонаправленность?

² Повторное согласование доработанного СТО проводить нецелесообразно, поскольку это заметно снижает степень личной ответственности участников согласования за результаты согласования и способствует затягиванию процесса стандартизации вплоть до бесконечности.

Предупреждение: полное или частичное воспроизведение текста данной статьи разрешается только при наличии соответствующей ссылки на первоисточник - сайт sd-russia.com

Ответ на данный вопрос у каждого специалиста будет свой. Существует бесчисленное количество подходов, способов и методов решения задач, связанных с реализацией указанных аспектов. При этом универсальных методов не существует.

В общем случае реализация подразумевает анализ результатов применения СТО и анализ потенциальных рисков, связанных с перспективной реализацией нормативных положений, с последующим пересмотром (внесением изменений) и перевыпуском СТО.

Заключение

Надеюсь, данная статья стоила времени, потраченного на ее прочтение. В заключение хочу отметить, что роль корпоративных стандартов в деятельности организаций серьезно недооценена. Их квалифицированная разработка и внедрение стоят совсем недорого – десятки, иногда сотни тысяч рублей. А экономия (а часто и прибыль) от их применения исчисляется миллионами. Нередко долларов.

Так что в заключение могу дать рекомендацию, адресованную тем, кто эту статью скорее всего читать не будет - собственникам и акционерам: инвестируйте в корпоративную стандартизацию. Это одна из немногих областей внутренних инвестиций, вложения в которые всегда окупаются с лихвой.