

КАК Я СОЗДАВАЛ СМК

(практически рождественская сказочка)



Якушевский Евгений Леонидович
Разработчик СМК,
сертифицированный аудитор,
специалист по управлению проектами,
консультант директора «АльянсСофт», Минск



Я расскажу одну интересную и поучительную историю, которая будет очень полезна в жизни. Так случилось, что я долгое время занимался теорией управления, но практическая моя профессиональная деятельность находилась в плоскости несколько иной - Аудит Информационных Систем.

Но однажды руководство одного из предприятий-клиентов уговорило меня взяться за создание у них на предприятии СМК - системы менеджмента качества. А надо сказать, что предприятие это имело развитую информационную управленческую систему - так называемую КИС.

Предприятие входило в холдинговую структуру, но не было головным. Так вот создавать СМК руководство холдинга решило на всех семи предприятиях холдинга, но пилотным было выбрано именно это. А следует отметить, что на головном предприятии сложилась непростая (но, как я выяснил, довольно типичная для большинства предприятий) ситуация. Руководство возложило обязанности по руководству внедрением СМК на инженера ЦЗЛ (центральной заводской лаборатории). А сама ЦЗЛ по штатному расписанию подчинялась главному технологу.

Почему я так подробно на этом остановился? Потому что это типичная ошибка руководства, принявшего решение о внедрении СМК. Обычно, приняв решение о переходе на стандарты ИСО, руководство находит наименее занятого, либо наиболее грамотного (по мнению руководства) инженера, и поручает все это ему.

Таким образом, с самого начала закладывается принципиальное несоответствие между целями руководства предприятия и создаваемой СМК. Это происходит из-за непонимания руководством того простого факта, что СМК - это такая же система управления, как и любая другая. Единственное отличие, с точки зрения теории управления, заключается в том, что СМК - документированная система (это требование СТБ ИСО 9001-2000). Непонимание этого факта приводит к тому, что управлять внедрением системы управления предприятием (чем и является де-факто СМК) поручают рядовому специалисту, не имеющему ни достаточных прав, ни соответствующих полномочий. При этом внедрение бюджетирования не поручат рядовому бухгалтеру. Этим будет заниматься ни кто иной, как лично финансовый директор.

Вот так и в описываемой ситуации. Рядовой инженер-технолог должен был ТРЕБОВАТЬ выполнения неких заданий от Главного Технолога. К счастью, за время предыдущей работы с предприятием, куда я был приглашен возглавить работы по внедрению СМК, у меня сложилось хорошее взаимопонимание с руководством. Поэтому (отчасти также потому, что я уходил с должности зам.директора по научной работе) на предприятии была создана специальная должность - зам.директора по СМК. Чтобы в дальнейшем не возвращаться к этой теме, отмечу, что с помощью экспертов-консультантов мне удалось убедить в правильности такого подхода все руководство холдинга, и на всех предприятиях холдинга были созданы аналогичные должностные позиции не ниже зам.главного инженера.

Вообще отдельно хочу отметить необходимость сотрудничества с внешними консультантами при внедрении СМК. Часто попытки создания СМК своими силами руководство обосновывает необходимостью экономии и простотой внедрения (написал документы в соответствии с ИСО и порядок). Однако напрочь упускаются из виду два чрезвычайно важных обстоятельства. Первое - это то, что любая система управления, в первую очередь система, и следовательно, все внутренние связи в системе должны быть выстроены, проанализированы и оптимизированы. И второе - требования ИСО - не создание системы документов, а документирование созданной системы управления. Так вот анализ и оптимизация той же системы бюджетирования всегда поручается внешним консультантам. Логично будет поручить оптимизацию более сложной управленческой системы (а СМК, несомненно, более сложная система) так же привлеченным экспертам. Так, первым моим мероприятием в новой должности было заключение договоров консалтинга сразу с двумя фирмами (с целью устранения фактора субъективности). Я не рекомендую всем заключать по два договора, но пытаться обойтись вообще без внешних экспертов - крайне нерациональное решение.

Дальнейшие шаги, несмотря на то, что они в значительной степени были продиктованы предыдущим опытом работы, могу смело рекомендовать всем. Во первых, мной были приобретены электронные базы данных по законодательству и по стандартам с ежемесячным обновлением. Тем самым была изначально устранена проблема актуализации нормативных и нормативно-правовых актов. То есть эта проблема была перенесена опять же на внешних исполнителей.

Следующим шагом стало приобретение (точнее разработка) специального программного обеспечения для управления документами СМК. Этим была устранена проблема актуализации документов СМК. Далее последовал этап разработки целей и политики в области качества. Здесь неоценимую помощь оказали именно консультанты, потому что связать цели предприятия с точки зрения "производство-реализация" с точкой зрения "требования потребителя-удовлетворенность потребителя" вовсе не так просто, потому что необходимо убедить линейных руководителей в том, что взаимоотношения поставщик-потребитель распространяются не только на предприятие в целом, но и на их конкретные производственные участки.

Особо необходимо отметить демократичность стандартов в новой редакции 2000-го года. Требования СТБ ИСО 9001-2000 говорят о том, что должно быть сделано. Предприятие само определяет, как это должно быть сделано и подтверждено. Образно говорят: "скажи, что и как ты будешь делать; делай так, как сказал; предоставь доказательства, что выполнил то, что сказал, правильно". Требование о наличии документированных процедур и записей по качеству зачастую воспринимаются так, что всё надо делать заново. На самом деле в стандартах есть только общее требование и рекомендации по возможности учитывать сложившуюся практику. Предприятие может иметь такие записи в виде личных дел сотрудников, в виде журна-

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

лов, в виде карточки в отделе кадров и т.п. Главное, что бы можно было все это представить аудиту.

Часто вместо того, чтобы под предлогом внедрения ИСО упорядочить внутренний документооборот, руководство предприятия начинает лихорадочную деятельность по написанию массы руководящих и регламентирующих документов, дублирующих уже существующие на предприятии. В результате документы СМК не работают, так как воспринимаются исполнителями, как вторичные (дополнительные к уже существующему управленческому документообороту). В самом деле весь управленческий документооборот должен быть единым, и более того, это одно из фундаментальных требований СТБ ИСО 9001-2000.

Поэтому один из первых шагов по внедрению СМК - это анализ с внешними экспертами существующего документооборота, с целью выяснения необходимости его доработки под требования СТБ ИСО 9001-2000, и разработка полного перечня вновь создаваемых и дорабатываемых документов. Само создание такого документа уже станет фундаментальной плитой в создании и внедрении СМК.

Далее необходимо разработать единый порядок оформления документов СМК и управления ими. Но и здесь следует отметить, что единый порядок оформления внутренних документов является скорее признаком хорошего корпоративного стиля, чем спецификой документов СМК. Организация сама определяет необходимые документы, их объем и детализацию.

Для того, чтобы понять, где необходимо использовать документацию, можно применить простой тест: спросить у нескольких человек, как они представляют какой-то процесс на предприятии. Если ответы будут различными, то для повышения уровня контроля и управления, можно использовать документирование процесса (составление процедуры или рабочей инструкции, в зависимости от необходимого уровня детализации, степени важности процесса и др.). Если все опрошенные Вами люди представляют процесс одинаково, то документирование не требуется и будет только загромождать вашу систему управления качеством.

В дальнейшей разработке документов СМК самое важное - чтобы каждый линейный руководитель САМ описывал свою предметную область. Если специалист по внедрению СМК может описать все детали работы всех линейных руководителей!, а они - нет (каждый - своё), то логично спросить - А ЗА ЧТО им всем платят деньги?

Создав таким образом описание системы менеджмента качества, необходимо далее провести разъяснительную

работу среди рабочих- что такое СМК, как меняется их работа при внедрении СМК. При этом основной упор надо делать на отношения поставщик - потребитель. То есть объяснить, что ОНИ являются друг для друга поставщиками и потребителями. К примеру на хлебозаводе тестовод для пекаря поставщик, а для кладовщика - потребитель. При этом все требования, вытекающие из отношений поставщик - потребитель, становятся обязательными и во внутренних производственных отношениях. Хотя и эти требования не являются специфическими требованиями стандартов СТБ ИСО 9001-2000, а вырастают из давно и хорошо известного внутреннего хозрасчета.

Кроме того, стандартом требуется, чтобы на предприятии были разработаны, внедрены и постоянно актуализировались следующие документы:

- Руководство по качеству;
- Политика в области качества;
- Записи о качестве.

На самом деле, записи по качеству так же присутствуют в том или ином виде на любом предприятии. Так что и в этом случае речь скорее будет идти об упорядочивании существующих, а не о разработке новых документов. Таким образом, практически ключевым новым документом СМК (и ключевым с точки зрения СТБ ИСО 9001-2000) становится Руководство по качеству.

При этом для небольших предприятий с точки зрения стандартов вообще достаточно одного этого документа. Стандарт допускает включать в Руководство по качеству и Политику, и управление документооборотом, и управление записями.

Однако в моем случае объем документооборота не позволял принять такое решение. Поэтому решено было оформлять Политику, управление записями и Руководство по качеству отдельными документами.

Определив таким образом структуру и порядок документооборота СМК, далее мы определяем структуру или так называемое «дерево» процессов. Редакция СТБ ИСО 9001-2000-го года отличается от предыдущей именно ориентацией на процессный подход.

Под «процессным подходом» понимают применение в пределах организации системы процессов вместе с их определением и взаимодействиями, а также управление ими.

Само по себе понятие бизнес - процессов так же не является спецификой СМК. Требование стандартов - описать ВСЕ бизнес-процессы организации в их ВЗАИМОСВЯЗИ.

Ранжирование процессов, соответствующих конкретным функциям по степени их влияния на достижение целей в системе менеджмента качества (СМК), реализующей процессный подход, согласно СТБ ИСО 9001:2000.



ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

На рисунке приведена реальная схема процессов в описываемой мною организации, и вряд ли какой-либо руководитель предприятия найдет непонятный или неизвестный процесс в этой схеме.

Итак, представим себе дальнейшие действия по внедрению этого самого процессного подхода в управлении нашим предприятием, как некоторый алгоритм. Алгоритм этот приведен мною в таблице, но он в точности соответствует описанному в СТБ ИСО 9001-2000.

Планирование, разработка и совершенствование процессов СМК

1.	Анализ деятельности на всех участках, выявление недостатков и возможностей улучшений
2.	Предложения сотрудников по улучшению методов выполнения операций и взаимосвязей
3.	Сбор информации о конкретном процессе, мониторинг процесса
4.	Формулирование сущности, цели и результатов процесса
5.	Составление возможных схем процесса
6.	Выбор и согласование рациональной схемы процесса с исполнителями
7.	Определение необходимых ресурсов для осуществления процесса
8.	Разработка методов выполнения и управления процессом
9.	Определение критериев оценки результативности процесса (критерий – признак, мерило оценки)
10.	Разработка методов мониторинга, измерения, контроля процесса
11.	Документирование процесса
12.	Опробование, проверка и утверждение процесса
13.	Внедрение процесса, внесение необходимых изменений в СМК

Изготовление любой продукции – это система связанных между собой процессов, каждый из которых может быть, при желании, проанализирован и изменен независимо от модели изделия, которое производится с помощью процессов.

Зафиксировать же последовательность можно только с помощью документа, в котором эта последовательность будет описана. Однако, как только автором произносится слово «документ», то ему неминуемо придется побороться с еще одним наследием, доставшимся нам от советской системы управления – негативным отношением нашего работника к документам, описывающим порядок его действий.

Ни для кого не секрет, что, в большинстве своем, наш работник априори считает, что любой документ – это «бумажка», информация на которой не имеет ничего общего с его реальной производственной практикой. В результате весь опыт выполнения производственных процессов, который есть на наших предприятиях, хранится в головах работников, но не записывается и не является достоянием предприятия. Именно поэтому на предприятиях существуют «незаменимые» работники, которые очень неохотно делятся своими знаниями с другими и при случае доказывают свою ценность, ставя весь производственный цикл в зависимость от своей воли или случайного происшествия с ними.

Решение заключается в разработке и описании понятной последовательности производственных действий. При этом форма изложения информации должна быть такой, чтобы документы стали не параллельным и ненужным атрибутом производственных процессов, а инструментом их выполнения, без которого невозможно было бы эффективно изготавливать продукцию!

Здесь принципиально важно отсутствие элемента наказания и присутствие другого элемента – доверия со стороны руководства конкретному работнику. Устанавливается – какие действия выполняет работник и за какие результаты он должен отвечать перед лицом, принимающим эти результаты. Таким образом, мы снова вернулись к парадигме отношения поставщик – потребитель.

Если мы будем фиксировать результат и в соответствии с ним корректировать свои действия, то будем каждый раз

получать продукт, который по качеству будет лучше предыдущего. Именно по этой причине для того, чтобы существовали и не терялись данные о реальных результатах действий, в письменной процедуре должен быть описан порядок сохранения этих данных. Здесь мы подобрались вплотную к записям о качестве, о которых много написано в СТБ ИСО 9001-2000.

Записи по качеству – это регистрируемые данные, в которых содержатся объективные доказательства функционирования СМК в порядке, соответствующем требованиям СТБ ИСО 9001-2000, выполнения требований к качеству продукции, а также результаты деятельности по процессам и достижение запланированных целей. Ответственность за организацию работы с записями несут руководители подразделений, а также исполнители, осуществляющие регистрацию записей по качеству.

Требования к управлению записями отличаются от требований к управлению другими документами – все записи должны управляться согласно требованиям раздела 4.2.4 СТБ ИСО 9001:2000. Записи должны вестись и поддерживаться в рабочем состоянии для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования системы менеджмента качества.

Они должны оставаться четкими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми. Надо разработать документированную процедуру для определения средств управления, требуемых при идентификации, хранении, защите, восстановлении, определении сроков сохранения и изъятии записей.

Из вышесказанного довольно легко можно сделать вывод о необходимости приобретения (точнее разработки) специального программного обеспечения для управления документами СМК. Программное обеспечение должно позволять управлять всеми бизнес-процессами, осуществлять постоянный мониторинг процессов, контролировать работу персонала. Более явственно эта необходимость проявляется, когда речь заходит об анализе записей.

Однако рассмотрение этого вопроса явно выходит за рамки данной статьи, да и рассказ о разработке СМК плавно переходит в рассказ о внедрении, а это, как говорится, совсем уже другая сказочка.