

СЛУЧАЙ С СОБАКОЙ ИЛИ КАК Я СОЗДАВАЛ СМК

(продолжение практически рождественской сказочки)

Как я и обещал ранее, рассказ о разработке системы менеджмента качества - СМК плавно переходит в рассказ о внедрении оной на предприятии.

Итак, место действия – одно из предприятий пищевой промышленности. Действующие лица – высшее руководство в лице директора и главного инженера, зам. директора по СМК, Ваш покорный слуга, руководители структурных подразделений – так называемые менеджеры среднего звена, и рабочие – то есть пролетариат. Второстепенные (но жизненно необходимые) персонажи - внешние консультанты.

Начало нашего рассказа уходит в недалекое прошлое описываемого предприятия, когда руководство холдинга, куда входило наше предприятие, решило создавать СМК, и пилотным было выбрано именно это предприятие.

Как я уже рассказывал ранее, для разработки и внедрения СМК, первым моим мероприятием было заключение договоров консалтинга сразу с двумя фирмами. На этапе разработки структуры документов и вообще структуры бизнес-процессов, включаемых в СМК, такое решение было вполне оправданным, так как исключало напрочь фактор субъективности со стороны экспертов. Однако на этапе внедрения такой шаг может показаться избыточным, так как описание бизнес-процесса по уже разработанному шаблону все равно не будет инвариантным. Но практика показала, что это вовсе не излишество, потому что внешний консультант, тем более, если он имел дело с аналогичным предприятием, будет стараться применить схемы процессов, которые ему известны. А, как правило, даже на двух абсолютно аналогичных предприятиях не работает одна и та же бизнес-схема. Различия могут быть связаны с расположением предприятий (большой город, поселок), с различной инфраструктурой, даже с какими-либо местными традициями. Поэтому на этапе внедрения, когда собственно и происходит реальное создание СИСТЕМЫ, особенно важно сохранить преемственность структуры управления и в то же время провести требуемые изменения для выполнения требований ИСО. То есть гармонизировать (привести в соответствие) описание бизнес-процессов, протекающих на предприятии, с их реальным выполнением работниками этого предприятия.

При этом приведение в соответствие, с одной стороны, не означает оставить все как есть и описать как это есть... Но с другой стороны, это так же не означает разрушить все до основания (а зачем?). Существует вполне определенный в рамках стандарта ИСО набор обязательных требований, суть которых, как правило, затемнена использованием слабо разьясненных иностранных терминов из словаря ИСО 9000, таких, как валидация, верификация, и т.д. Однако в ходе внедрения СМК на предприятии суть этих терминов, как правило, раскрывается применительно к используемым на предприятии бизнес-процессам.

Итак, у нас уже есть описание основных (базовых) процедур СМК. Это управление документацией (внутренней, внешней, организационной, ТНПА и ПА). Это структура документов и порядок их оформления, разработки и согласования. Это положения о руководящих органах СМК (как правило - Координационный Совет). Это, наконец, Политика в области качества и цели создания/внедрения СМК. Эти документы разработаны, утверждены, введены в действие и... начинается самое интересное. То есть начинается собственно внедрение.

Почему то у руководителей подавляющего большинства предприятий сложилось устойчивое (хотя и ложное) мнение, что СМК – это некоторая система управления документооборотом, и следовательно разработка СМК может вестись в отрыве от реинжиниринга бизнес-процессов, протекающих на предприятии. Однако это не так. Требования ИСО - не создание системы документов, а докумен-

тирование созданной системы управления. То есть речь идет именно о создании на базе существующей системы бизнес-процессов некоторой новой структуры, управляемой на иных принципах.

Хотя если речь зашла о принципах, следует вспомнить, что нет ничего нового под солнцем, что «не известно нашим мудрецам». Так, принципы взаимоотношений поставщик – потребитель между подразделениями есть ни что иное, как хорошо забытый советский внутренний хозрасчет. На это лично мне прямо указали рабочие одного из цехов, когда я проводил с ними семинар по внедрению ИСО.

Вообще вовлечение непосредственных исполнителей (простых рабочих, инженеров, мастеров) на всех этапах разработки/внедрения СМК является главным залогом успешного внедрения. Хотя здесь разработчиков подстерегают Сцилла и Харибда одновременно. Ни в коем случае нельзя формировать описание бизнес-процесса на основании того, что непосредственный его исполнитель говорит – а я так ВСЕГДА делаю. А если он всегда на четвереньках из дому выходит (дверь низкая) – так мы все дома так будем строить? С другой стороны нельзя увлекаться чрезмерными модернистскими веяниями – вот на Западе делают так... Реальные экономические условия могут поставить Вашу внедряемую СМК вне рамок хозяйственной деятельности предприятия только потому, что какой-то из бизнес-процессов, прекрасно описанный, задокументированный, и прочее, не будет выполняться по документу в силу неких (пускай даже субъективных) внешних обстоятельств. Например, оценка и выбор поставщиков у Вас организованы прекрасно – и вот Вам доводится перечень обязательных поставщиков из департамента Вашего министерства. Если Вы выполняете Вашу документированную процедуру – выбираете наилучшего (по принятым Вами критериям) поставщика – и он не попадает в этот перечень – вы нарушили указание департамента. Если Вы берете поставщика из перечня, и он не соответствует принятым Вами критериям – вы нарушаете собственную процедуру, и, следовательно, требования ИСО.

К тому же очень часто под ссылкой на то, что так делалось всегда, скрывается элементарное отсутствие управляемости процессом. Например, учет возвратной тары в разрезе отгрузочных накладных не ведется. Объяснение, которое услышал я, было исключительно простым – а вот в накладной, печатаемой на компьютере, нет такого поля – возвращенная тара. Когда я объяснил приемосдатчикам, что если мы запишем в процедуре, что это так и должно быть, то вся невозвращенная тара будет списана за их счет, а если запишем, что не должно быть, тогда программисты будут искать возможность решения задачи, все стало на свои места – ВСЕ приемосдатчики захотели считать возвратную тару ТОЛЬКО по накладным. Так окончилась традиция... невозврата тары.

Вообще особое внимание при внедрении надо обращать на разъяснение непосредственным исполнителям сути непрерывного улучшения СМК. То есть надо объяснять рабочим – если тебе неудобно работать, или ты видишь, что можно сделать на твой взгляд лучше – пиши служебную. Если ты мне на семинаре расскажешь самую сногшибательную идею об улучшении работы, или раскроешь подоплеку самого злостного и грубого нарушения всех норм и правил – я буду помнить о них в лучшем случае до вечера (обычно – до дверей). Тем самым Вы исподволь закладываете на самом нижнем уровне исполнения во-первых – привычку работы от документа и с документом, во-вторых – понимание необходимости и целей постоянного улучшения СМК, как системы управления, касающейся всех на предприятии (а не только начальников цехов и смен).

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Некоторое время назад, говоря о качестве, подразумевали, главным образом, качество товара. Чтобы его обеспечить, на предприятиях внедрялись системы контроля качества. Это защищало интересы покупателей – на рынок не поступала бракованная продукция, однако сам производитель нес потери, и порой весьма существенные, – затраты переносились на остальную продукцию, что повышало ее себестоимость, и соответственно, снижало рентабельность предприятия.

Наверное многие сталкивались с ситуацией, когда ваш звонок переводят от одного сотрудника к другому, а человека, который может ответить на ваш вопрос, найти практически невозможно. Сколько потенциальных потребителей не дожидается окончания бесконечного процесса соединения? А представьте себе ситуацию, когда потребитель, заключивший договор, звонит для того, чтобы узнать – можно ли забирать заказанную продукцию. Ему отвечают – не кто-нибудь, руководитель службы маркетинга – да, да, конечно, сегодня после обеда. Потребитель гонит машину, а на месте оказывается, что сделали толи не все, толи не то, что заказано. Результат – простой, обида заказчика, ну дальше понятно.

Еще один пример. Заказчик одного из наших партнеров – фирмы, торгующей оборудованием и обеспечивающей сервисное обслуживание – не мог получить необходимую деталь в течение почти двух месяцев. Поскольку на складе ее не было, сотрудник, принимающий заказы, с чистой совестью отвечал, что ее нет и нужно перезвонить позже. После двух месяцев ожидания, простоя оборудования и убытков заказчик дошел до высшего руководства. Проблема таки была решена и довольно просто – у другого клиента эта деталь была куплена про запас, и одолжить ее до получения новой не представляло труда. Проблема очевидна – не была полностью продумана процедура обслуживания клиента. Информационный поток прерывался на этапе приема заказов и не доходил до лица, которое могло решить проблему.

Пострадавшим в этом случае оказывается весь трудовой коллектив, включая тех, которые добросовестно выполнили свою работу. Потому что исправление допущенных в процессе выполнения работ/оказания услуг ошибок всегда (традиционно) ложится на ВСЮ себестоимость. Поэтому лично я всегда говорю исполнителям – если вы видите, что результат работы предыдущего исполнителя (вашего поставщика) ведет к возможному браку/дефекту – не выполняйте своей работы, зовите начальника, пишите служебную, дайте знать о возможном несоответствии. То есть ведите себя как потребитель. Ведь если вам продали обувь с браком – вы ее не купите. А если предыдущий исполнитель вам передает свою часть работы с браком? Приняв такую, вы автоматически берете его вину (или часть его вины) на себя.

Для того, чтобы работники предприятия поняли, как изменятся условия их работы с внедрением СМК, мы разработали небольшую листовку-памятку, которую раздали под подпись всем работающим. Ниже я привожу полный текст этой листовки:

Памятка для сотрудников по предстоящей сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001:2001

1 ДЛЯ ЧЕГО МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ?

Уважаемые сотрудники, требования к качеству нашей продукции и нашей работы постоянно растут. Чтобы потребители выбрали нас и принесли нам свои заказы и деньги, руководство в сентябре 200... года приняло решение разработать и внедрить **систему менеджмента (управления) качества (СМК)**, соответствующую требованиям международного стандарта СТБ ИСО 9001:2001.

На сегодняшний день такая СМК на предприятии существует. Проверка СМК назначена на декабрь 200... года. Проверять соответствие СМК требованиям стандарта будут аудиторы органа по сертификации... Если аудиторы признают, что СМК соответствует требованиям СТБ ИСО 9001:2001, то нам будет выдан сертификат. Этот сертифи-

кат мы можем показывать потребителям, которые действуют как обычный покупатель. Покупатель в магазине чаще покупает товар известной фирмы с сертификатами, а не от неизвестного производителя.

Цели разработки и внедрения СМК:

1. Наша продукция должна больше нравиться потребителям, чем продукция наших конкурентов;
2. Довольный нами потребитель принесет дополнительные заказы (деньги, из которых мы получаем зарплату).

2 КАК МЫ ВСЕ ЭТО ДЕЛАЕМ?

На фабрике разработана и размещена во всех подразделениях Политика в области качества.

В основе СМК лежат восемь принципов, которые мы должны знать и выполнять:

1 принцип- Забота о потребителе. Каждый из нас работает для потребителя и должен стараться так, чтобы он остался доволен тем, что он получил. Например, если плохо настроено оборудование в начале технологической цепочки, то у смежных подразделений и у конечного потребителя будут проблемы с качеством продукции. Ведь к потребителям вашего труда относятся все, кто стоит за вами по цепочке: операторы, контролеры, упаковщики; кладовщики которые с трудом читают нечеткую запись на ярлыке (этикетке) на коробке с продукцией; конечный потребитель, который останется недоволен, если купит нашу продукцию и обнаружит что она плохая.

Мы делаем продукцию

«ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ – КАК ДЛЯ СЕБЯ».

2 принцип- Все работы в области качества возглавляют руководители. Руководители объединяют деятельность предприятия и направляют ее на достижение поставленных целей и планов.

Наши цели – увеличение объемов выпуска и снижение затрат на производство. Постоянное совершенствование уровня качества, изготовление высококачественной продукции.

3 принцип- За качество отвечает каждый сотрудник. Дефект, допущенный одним сотрудником, может свести на нет усилия всего коллектива.

4 и 5 принцип- Для управления предприятием используется процессный подход. Все процессы объединены в единую налаженную систему. Каждый сотрудник является и поставщиком (для следующего сотрудника) и потребителем (для предыдущего). Порядок их взаимодействия определен в документированных процедурах.

6 принцип- Постоянное улучшение. Мы знаем, что наши конкуренты не стоят на месте, а требования потребителей постоянно растут, поэтому целенаправленно работаем над улучшением нашей работы.

7 принцип- Для того чтобы принимать правильные решения в области качества, мы должны тщательно собирать информацию о процессах и продукции. Принимать решение можно только на основе достоверных фактов.

8 принцип- Взаимовыгодные отношения с поставщиками позволяют нам получать материалы стабильного качества.

Эту памятку должен прочитать и запомнить КАЖДЫЙ сотрудник!

А теперь о случае с собакой... Как то раз я не успел купить собаке собачий корм. А было это в 2002 году, в период поголовного увлечения производителей пищевой продукции (в особенности колбас) соей. Так вот, решил я компенсировать собачке «Педигри» вареной колбасой. Наша собака в принципе ничего против вареной колбасы не имеет. Но тогда она напрочь отказалась есть «Докторскую» Борисовского мясокомбината. Дошло до «лежащей голодовки». То есть я ей даю колбасу, а она, собака такая, не ест. В тот период на Борисовском мясокомбинате как раз сменилось руководство, и было принято решение о внедрении СМК по СТБ ИСО 9001:2001. Прошел год с начала внедрения, и все изменилось радикальнейшим образом. То есть моя собака, как простой потребитель – проще некуда, с видимым удовольствием поглощает ту же «Докторскую». Или уже не ту?