

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ НОВЫЙ ГОД ПРЕДПРИЯТИЯ. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



«Управляем предприятием»



Константин Сыпало

Независимый эксперт в области построения систем управления компаний полного цикла, имеет опыт внедрения стандартов ISO, управленческого консалтинга, стратегического планирования, реинжиниринга, описания и автоматизации бизнес-процессов на базе продуктов компании «1С».

Куранты пробили 12, Рождество прошло, начался новый 2015 год. С чего следует начать год предприятию? Стандарты ISO серии 9000 дают однозначный ответ: пора провести анализ системы менеджмента качества (СМК) со стороны руководства. Такой анализ позволяет подвести итоги прошлого года, посмотреть, что сделано, что нет, что удалось исправить, что следует продолжать исправлять, пересмотреть цели, установить новые целевые показатели и начать двигаться в заданном направлении.

С чего предприятию начать новый календарный год? Стандарт ГОСТ Р ISO 9000 — 2011 утверждает: «Одна из задач высшего руководства — проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, результативности и эффективности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества».

Напомню, что СМК — это система стратегического и оперативного управления организацией, ставящая во главу угла качество товаров и услуг и полное удовлетворение требований потребителя. По сути СМК — это и есть система управления организацией. И начало года — отличный повод, чтобы провести анализ системы управления и задуматься над ее улучшением.

Пункт «5.6. Анализ со стороны руководства» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» дает однозначное определение процедуры анализа СМК: «Анализ СМК компании и ее результативности является функцией высшего руководства предприятия. При проведении анализа ис-

Анализ СМК — это совещание с участием топ-менеджмента, где анализируются данные прошлого года, определяются цели, действия, направленные на достижение целей, назначаются ответственные за достижение целевых показателей.

пользуются результаты мониторинга и измерений. Решения, вынесенные в ходе анализа, являются основанием для разработки планов корректирующих и предупреждающих действий». Цели, целевые показатели предприятия и действия, направленные на достижение этих целей, должны быть зафиксированы в начале года, чтобы сотрудники знали, куда идет предприятие в целом, за какие целевые показатели отвечает каждый сотрудник, каков его вклад в достижение общих целей.

Проще говоря, анализ СМК — это совещание с участием топ-менеджмента, где анализируются данные прошлого года, определяются цели, действия, направленные на достижение целей, назначаются ответственные за достижение целевых показателей.

Анализ всегда проводится руководством, однако, если предприятие еще не перешло на практику работы, рекомендованную серией стандартов ГОСТ Р ИСО 9000, общее совещание обычно не проводится — ограничиваются отдельными совещаниями со специалистами отдела продаж, производства, логистики, с маркетинговыми, с финансистами. Все совещания проходят в разных местах в разное время. Результаты и решения обычно фиксируются бессистемно, обычно в текстовом формате. Как правило, топ-менеджеры надеются на память. Чтобы полноценно проанализировать СМК, необходимо:

- 1) провести одно совещание с участием всех владельцев процессов, чтобы противоречия, которые могут возникать в ходе обсуждения целей, выработки решений и действий, направленных на достижение целей, решались сразу, а не в процессе достижения целей;
- 2) решения, которые будут выработаны на совещании, следует оформить в виде протокола, поручения должны быть выданы ответственным за выполнение лицам, поставлены ответственными сотрудниками на контроль, сроки выполнения поручений должны быть соблюдены.

План совещания по анализу СМК

Подобные совещания достаточно сильно регламентируются стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2008, в частности, пунктами 5.6.2 и пунктами 5.6.3.

5.6.2. Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать в себя следующую информацию:

- a) результаты аудитов (проверок);*
- b) обратную связь от потребителей;*
- c) функционирование процессов и соответствие продукции;*
- d) статус корректирующих и предупреждающих действий;*
- e) последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов со стороны руководства;*
- f) изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;*
- g) рекомендации по улучшению.*

Пункт 5.6.2 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 указывает, о чем надо не забыть при подготовке к совещанию: обсудить, что было сделано, что могло быть сделано, что следует сделать, чтобы предприятие вышло на новые показатели в следующем году. Содержание этого пункта можно непосредственно занести в план совещания.

Другими словами, этот пункт стандарта указывает, о чем надо не забыть при подготовке к совещанию: обсудить, что было сделано, что могло быть сделано, что следует сделать, чтобы предприятие вышло на новые показатели в следующем году. К совещанию необходимо запросить соответствующие материалы. Обычно ответственным за сбор данных выступает директор по качеству или представитель руководства СМК.

На мой взгляд, содержание пункта 5.6.2 стандарта можно непосредственно занести в план совещания и определить ответственных (одного или нескольких). План может быть расширен, но требования стандарта должны обязательно присутствовать. Обязательный план совещания обычно включает:

- a) **результаты аудитов (проверок) СМК**, то есть как сработала система менеджмента предприятия: что выявлено, что устранено, что в процессе, что следует еще устранить;
- b) **обратная связь от потребителей**: насколько потребители удовлетворены деятельностью предприятия, как они оценивают его как поставщика, как партнера; что следует сделать, чтобы оценка была выше, на что нужно обратить внимание;
- c) **функционирование процессов и соответствие продукции требуемым характеристикам**: какие процессы предприятия сработали хорошо; какие лучше или хуже и почему; что помешало или что позволило превысить плановые показатели выполнения процессов и выпуска продукции. Если предприятие использует ИС (например, «1С ERP: Управление производственным предприятием 2.0»), то показатели деятельности необходимо получить из системы;

- d) **статус корректирующих и предупреждающих действий** — любая проверка, аудит предполагает не только устранение (коррекцию) несоответствий, но и устранение первопричины несоответствия, то есть действия, направленные на предупреждение появления будущих проблем на предприятии в подобных ситуациях. Соответственно, выполнение планов корректирующих и предупреждающих действий следует показать на данном совещании;
- e) **последующие действия, вытекающие из предыдущих анализов СМК со стороны руководства** (включая текущий анализ): куда следует двигаться; следует ли изменить курс предприятия, определить новые цели, показатели; какие цели и показатели стали неактуальными;
- f) **изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества:** какие организационные изменения следует произвести, чтобы система менеджмента стала более совершенной и позволила выйти на новые цели или помогла достигнуть целевых показателей;
- g) **рекомендации по улучшению эффективности и результативности деятельности предприятия** — ответы на вопрос: что делать, чтобы стало лучше (в соответствии с целями предприятия); как упрочнить позиции компании на рынке; как увеличить значения главных целевых показателей.

Само совещание можно проводить, когда данные по этим подпунктам собраны, участники ознакомлены со всеми материалами. На совещании обсуждаются собранные данные и предлагаемые решения, генерируются и выбираются лучшие решения, которые позволят предприятию достичь значительных показателей.

Результаты совещания по анализу СМК

Результаты работы топ-менеджеров на совещании также регламентируются пунктом 5.6.3 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

5.6.3 Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя все решения и действия, относящиеся:

- a) *к повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;*
- b) *к улучшению продукции по отношению к требованиям потребителя;*
- c) *к потребностям в ресурсах.*

То есть стандарт требует постоянного улучшения значений показателей; соответственно, требует, чтобы предприятие постоянно развивалось – показатели должны всегда быть напряженными; требует, чтобы потребитель был постоянно удовлетворен. И самое главное — на осуществление этих планов должны быть выделены ресурсы.

Есть поговорка: «Как начнешь год, так его и проведешь». Необходимо определить цели, показатели, ответственных за показатели, спланировать действия, направленные на достижение целей и на совершенствование системы менеджмента качества предприятия, и выделить под эти планы ресурсы.