

ОТ «ФОЛЬКЛОРА» К «СИМФОНИИ»

ШАГ 1.

ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА
МЕНЕДЖМЕНТА. КРАТКО ОБ ISO 9000



«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».

Изменения внешней среды, финансовые неурядицы, кризисы, скачки курсов валют заставляют руководителей компаний серьёзно задуматься о необходимости произвести организационные изменения, так как старые методы работы уже не позволяют достигать показателей деятельности, которые жизненно необходимы для предприятия. Компании, деятельность которых не регламентирована, находятся на уровне хаоса, или «фольклора». Если система управления компанией отстроена, уровень ее организации можно назвать стандартизацией, или «симфонией». В этом цикле статей мы расскажем о том, как:

- построить систему управления — систему менеджмента качества (СМК) на базе рекомендаций серии стандартов ISO 9000;
- поддержать правила, регламенты и процессы информационными системами;
- добиться синергетического эффекта от постановки СМК и автоматизации бизнес-процессов.

Когда конкуренты начинают наступать на пятки, топ-менеджмент любой компании пытается докопаться до истины, почему компания, которая ранее была так успешна на рынке, вдруг начинает отставать от рынка? Почему конкуренты могут продавать дешевле? Почему условия, предоставляемые конкурентами, качественно отличаются от условий, которые предоставляет наша компания? В чем причина? Обычно поиск начинается с определения общей коренной причины – ведь хочется найти одну внешнюю причину (например, гром небесный, который от нашей компании, как известно, не зависит). Но, как обычно, все проблемы кроются в мелочах и зачастую – внутри компании. После анализа ряда неудач приходит осознание, что в компании каждый отдел, подразделение, возможно, работает хорошо, но вся компания в целом не дает прежнего результата. Иначе говоря, старая система управления компанией уже не может давать прежнего результата в новых экономических, политических и социальных условиях.

По сути система управления состоит из двух больших частей:

- набора правил, регламентов, процессов, которые описывают деятельность компании в целом и каждого ее сотрудника в частности, определяют правила оценки деятельности. На разных этапах жизненного цикла эти данные могут быть представлены как знаниями сотрудников, которые передаются из уст в уста, так до жестких пошаговых регламентов с четким контролем каждого шага и KPI;
- информационной системы, которая помогает управлять выполнением правил и автоматизирует эту деятельность.

Далее в статье мы кратко расскажем о каждом из этих элементов, а также о синергетическом эффекте их совместного использования.

ШАГ 1. ПОСТАНОВКА СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА. КРАТКО ОБ ISO 9000

Один из наиболее рекомендуемых путей создания набора правил, регламентов, процессов, которые описывают деятельность компании — построение системы менеджмента качества (СМК) на базе рекомендаций серии стандартов ISO 9000. Обычно СМК расшифровывается как «система менеджмента качества», однако основную цель стандарта можно сформулировать так: построение системы качества менеджмента, то есть системы, которая обеспечивает постоянное качество принимаемых решений.

Внешние вызовы — это жизненная необходимость

Следует правильно относиться к внешним вызовам. Для компании (как и для каждого ее сотрудника) внешние вызовы — это всегда позитив. Профессор Высшей школы менеджмента ВШЭ Геннадий Константинов писал: «Чтобы стать лучше,

необходимо чаще попадать в неприятности», то есть внешние вызовы — это жизненная необходимость для компании в целом и для каждого ее сотрудника в частности стать лучше, сильнее, появляется мотивация к проведению изменений.

На постсоветском пространстве отношение к стандартам серии ISO 9000 двоякое. С одной стороны, стандарты ISO сотрудникам кажутся чем-то фантастическим, нереальным; даже описанные в небольшой брошюре подчас они недоступны для понимания среднего сотрудника. С другой — это требования иностранных партнеров и элемент имиджа компании, а значит, «сертификат должен быть получен любой ценой». При этом под стандартизацией понимается именно получение сертификата, а не построение системы управления. В результате для компаний, которые работают на российском рынке, внедрение стандартов менеджмента качества серии ISO 9000 кажется чем-то вроде обязательной повинности, тем, что «необходимо сделать и забыть» (цитата одного из топ-менеджеров крупной российской производственной компании). Это заблуждение связано с, увы, далеко не всегда успешными проектами по созданию СМК. Начну с примера.

Одна российская производственная компания (численность сотрудников — до 1000 человек; автомобильный рынок) внедряла стандарты серии ISO 9000, так как потребители требовали наличия сертификата. Компания создала службу качества, успешно сертифицировалась на соответствие ISO 9001 и предоставила сертификат потребителю. Аналогичная ситуация повторилась, когда был необходим сертификат ISO/TS16949 (требования к системам менеджмента качества предприятий, занимающихся проектированием, разработкой, производством, установкой и обслуживанием продукции автомобильной промышленности). Сертификат был получен и предоставлен потребителям. Естественно, основной целью внедрения было получить сертификаты, и в результате реализация требований стандарта была фрагментарной.

Уровень организации компаний, деятельность которых не регламентирована (начиная от целей компании и заканчивая инструкциями выполнения процессов), можно определить как хаос, или «фольклор».

Компания росла и вышла на рынок автомобильных компонентов, наличие сертификата ISO/TS16949 позволило начать поставки автокомпонентов на крупные российские сборочные заводы, в том числе и на конвейеры, где собираются авто иностранных брендов. Когда заключались договоры с такими заказчиками, никто не обратил внимание на требования потребителей в части:

- **требований к качеству продукции** — количеству брака на миллион изделий — уровень PPM. Менеджеры по продажам запустили договор на согласование, но маршрут согласования договора даже не предполагал согласование в службе качества. Никто не заметил, что требования по качеству продукции не реализуемы. Также не были проанализированы штрафные санкции, налагаемые на поставщика за остановку конвейера покупателя;
- **требований к уровню приемки готовых изделий потребителем** — компания по-прежнему разрабатывала изделия самостоятельно и сразу же начинала поставки без согласования изделий с потребителем;
- **требований к активному взаимодействию с потребителями** — никто не интересовался, что о компании думает потребитель, как он оценивает поставщика.

В результате при очередной поставке автоаксессуаров выявили брак в виде пересортицы изделий — изделия просто невозможно было установить на автомобили. При работе с другими потребителями эти вопросы решались просто: изделия заменялись, проблему удавалось разрешить просто и не слишком затратно для компании. Однако при работе со сборочными заводами это оказалось невозможно — останавливать конвейер нельзя. Компания смогла избежать остановки, но затраты на повторную поставку были существенные.

Второй тревожный «звоночек» прозвенел, когда серийные изделия, которые поставлялись уже несколько месяцев на конвейер, вдруг забраковали покупатели. Как оказалось, процедуры приемки изделий покупателем не были проведены, компания не смогла доказать, что изделия соответствуют требованиям покупателя. В результате партию автомобилей пришлось снять с конвейера, последовавшие за этим потери компании-поставщика оказались весьма серьезными. Кроме того, постоянно возникали репутационные риски, на хеджирование которых тратились огромные средства, привлекались первые лица компании.

После очередного такого «происшествия» высшее руководство компании решило, что необходимо детально и полно ознакомиться с требованиями стандартов серии ISO 9000, переосмыслить их, определить ответственных за выполнение пунктов стандарта и начать внедрять процессы, которые будут закрывать каждый пункт стандарта. Не менее важно, что в результате этого осмысления компания осознала, что работает на потребителя, на сбор, анализ и удовлетворение его требований (ранее главными были финансовые цели компании). В итоге основным процессом, который пришлось перестроить, стал анализ требований потребителя.

Если процессы в компании происходят регулярно, стабильно, последовательно, продукция имеет постоянное качество, уровень ее организации можно назвать стандартизацией, или «симфонией».

Уровень организации таких компаний можно определить как хаос, или «фольклор». Деятельность их не регламентирована (начиная от целей компании и заканчивая инструкциями выполнения процессов, направленных на достижение целей, инструкций по выполнению элементарных процессов). Если решения в компании принимаются системно, по прописанным правилам, то и компания работает по правилам. Если процессы в компании происходят регулярно, стабильно, последовательно,

продукция (товары и услуги) имеет стандартное постоянное качество (качество товаров и сервиса), своевременно поставляется клиентам и своевременно потребляется. Такой уровень организации можно назвать стандартизацией, или «симфонией»¹.

Компания, руководство которой решило переходить к стандартизации, или «симфонии», предстоит большая работа по изменению базовых принципов, ценностей в компании, методов принятых решений. Необходимо изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов когнитивной структуры² каждого сотрудника компании. Это крайне сложно, поскольку перепроверка базовых представлений на некоторое время дестабилизирует когнитивное пространство и пространство межличностных представлений участников, порождая массу тревог. Иначе говоря, каждому — от руководителя до рядового сотрудника — необходимо начать работать так, как написано, а это значит, что старые

¹ От древнегреческого *συμφωνία* — созвучие, стройное звучание, стройность.

² На основе этой системы человек ставит себе цели и принимает решения о том, как надо действовать в той или иной ситуации.

коммуникации уже работать не будут, ужесточаются сроки выполнения каждого этапа работ, любые отклонения процесса сразу выявляются, процессы становятся прозрачными. Каждому сотруднику компании необходимо выйти из зоны комфорта, сделать усилие над собой, чтобы его деятельность стала соответствовать стандартам менеджмента качества.

Основные положения стандартов серии ISO 9000

Несмотря на то, что стандарты ISO кажутся сложными и непонятными, суть их крайне проста: стандарт говорит, о чем следует не забыть при построении системы управления компанией. Требования стандарта логичны на уровне здравого смысла. Их вкратце можно свести к нескольким принципиальным положениям, которые лежат в основе стандартов серии ISO 9000.

1. **Необходимо анализировать удовлетворенность потребителей, понимать их текущие и будущие потребности.** Это кажется очевидным — разве не потребитель нам платит деньги? Однако компании нередко поступают иначе, и об этом много было сказано в приведенном выше примере. Если компания не планирует свою деятельность исходя из потребностей клиентов, значит, компания удовлетворяет потребности других юридических или физических лиц, которые, как правило, не являются ее потребителями. Если эта компания — поставщик, наверняка с ней никто не захочет сотрудничать, так как она не сможет обеспечить заданный уровень сервиса, обеспечить стабильный материальный поток. Если покупатель, нет гарантий, что заказы будут приходить в понятные сроки с прогнозируемыми объемами.

Требования стандартов серии ISO 9000 можно свести к нескольким принципиальным положениям, которые логичны на уровне здравого смысла.

2. **Должна существовать документация, описывающая деятельность компании. Документацию необходимо постоянно актуализировать.** Наверняка каждый в свое время сталкивался с инструкциями и приказами, которые противоречат друг другу. При этом вины разработчиков документов нет – просто не обновили версии документов, не всегда понятно, утвержден документ или это чер-

новик. Этот простой пример показывает, что необходимо иметь набор правил, которые позволят не совершать ошибки при управлении компанией и при построении системы управления компанией.

Например, пункт 4.2.3 «Управление документацией» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования» говорит о простых вещах, о которых следует не забыть:

- необходимо иметь возможность одобрять документы, например, с помощью печатей, подписей, утверждения в системе документооборота;
- необходимо иметь возможность видеть, в каком статусе документ, иметь возможность обновлять документ и утверждать его;

- необходимо всегда иметь последнюю актуальную версию документа в определенном месте хранения, чтобы сотрудники всегда знали, где ее искать.

Все логично: если официальное одобрение производится в электронном виде (например, в системе «1С:Документооборот»), значит, необходимо в качестве источника документов использовать только эту среду; если электронных средств нет, на каждом бумажном документе должен быть номер версии и дата. В любом случае, важно следить и своевременно менять документы на местах, чтобы не допустить использования устаревших версий документов.

3. **За качество работы компании отвечают все сотрудники, независимо от должностей и рангов.** Сразу возникает вопрос: кто должен придерживаться данных правил? Служба качества, руководитель, начальник отдела, сотрудники? При общении с сотрудниками по вопросам требований стандарта ISO часто можно услышать: «СМК в нашей компании занимается служба качества, это не моя зона ответственности». Фактически существует полное непонимание как своего места в системе управления, так и требований стандарта, что в свою очередь влияет на уровень сервиса и качество товаров и услуг, поставляемых компанией на рынок.

Стандарт компании — на то он и стандарт, чтобы независимо от должности, звания или ранга все сотрудники и руководители компании придерживались его. **Правильный ответ на вопрос, кто отвечает за выполнение пунктов стандарта ISO, должен звучать так: «Каждый сотрудник компании, в том числе и я».** При этом сотрудники должны знать, какие именно пункты стандарта они «закрывают», то есть должна существовать матрица ответственности за выполнение тех или иных положений СМК. Пример такой матрицы показан на рис. 1.

Требование стандарта	Реализуется при выполнении процесса	Владелец процесса	Ответственные лица
ISO 9001:2008			
1. Область применения			
1.1. Общие положения			
1.2. Применение			
2. Нормативные ссылки			
3. Термины и определения			
4. Система менеджмента качества	Н0 Бизнес процессы верхнего уровня	Генеральный директор	Генеральный директор
4.1. Общие требования	Н1 Управление организацией	Генеральный директор	Генеральный директор
4.2. Требования к документации			Директор по качеству
4.2.1. Общие положения	Н2.1 Разработка стратегии развития	Генеральный директор	Генеральный директор
4.2.2. Руководство по качеству			Руководитель операционного управления
4.2.3. Управление документацией	Н1.1 Управление документацией	Руководитель управления HR	Руководитель управления HR
4.2.4. Управление записями	Н1.2 Управление записями по качеству	Руководитель операционного управления	Руководитель операционного управления
	Н1.2.1 Разработка записей, формы записи и выбор носителя информации для нее	Руководитель операционного управления	Руководитель управления HR
5. Ответственность руководства			
5.1. Обязательства руководства	Н1 Управление организацией	Генеральный директор	Генеральный директор
5.2. Ориентация на потребителя	Н2.1 Разработка стратегии развития	Генеральный директор	Руководитель управления маркетинга
5.3. Политика в области качества	Н0 Бизнес процессы верхнего уровня	Генеральный директор	Директор по качеству
5.4. Планирование			

Рис. 1. Пример матрицы ответственности за выполнение тех или иных положений СМК.

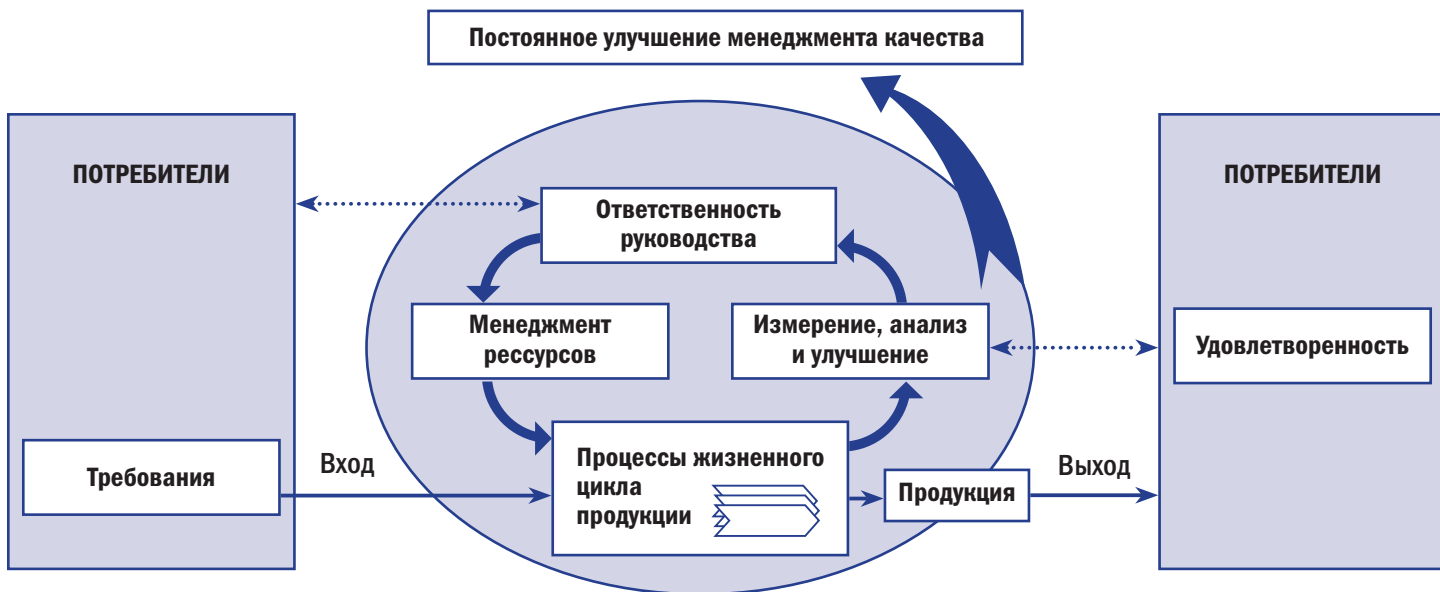
4. **«Желаемый результат достигается эффективнее, если деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами».** Это цитата из стандарта ГОСТ ISO 9000-2011. Если рассмотреть бизнес-процессы, которые протекают в компании, можно заметить, что они протекают перпендикулярно вертикальной интеграции сотрудников, то есть в большинстве случаев горизонтально. Например, согласование договора: процесс проходит через несколько сотрудников среднего и высшего звена горизонтально (непосредственный руководитель, юридическая служба, служба безопасности, финансовая служба, генеральный директор). Если взять процессы, например, производства, ситуация аналогична: сырье приходит со склада сырья в различные цеха, где затем изготавливаются полуфабрикаты, которые собираются в сборочном цехе. При этом начальники цехов должны взаимодействовать между собой по горизонтали, обращаясь «наверх» в случае форс-мажора или сбоев поставок. Эти примеры показывают, что один из основных принципов ISO — процессный подход — появился исходя из необходимости контролировать процессы, горизонтальные процессы, следить за их показателями результативности и эффективности.
5. **Процессы должны быть измеримы, иметь показатели как минимум результативности, а лучше и эффективности; эти показатели должны анализироваться высшим руководством.** Когда заходит речь о необходимости мониторить деятельность процессов компании и отдельных процессов, то сотрудники вспоминают, что существуют такие показатели, как

Правильный ответ на вопрос, кто отвечает за выполнение пунктов стандарта ISO, должен звучать так: «Каждый сотрудник компании, в том числе и я».

«выручка», «затраты», «денежный поток» и другие, которые мониторились с момента образования компании. Это только подтверждает правильность требований п. 8.2.3 «Мониторинг и измерение процессов» стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Однако, когда у различных сотрудников топ-уровня спрашивают, почему нет необходимой выручки, ответы могут быть диаметрально противоположными. Это

говорит об отсутствии системы, которая связывает показатели «выручка», «затраты», «денежный поток» и показатели, которые обеспечивают достижимость этих показателей, таких как «количество новых клиентов», «количество постоянных клиентов», «уровень сервиса», «индекс удовлетворенности потребителя» и др. Идет постоянный «перевод стрелок», и где-то в этом процессе «перевода стрелок» (а не в процессе основной деятельности компании) топ-менеджмент пытается найти истину.

Необходимо выстраивать систему целей, целевых показателей, планировать значения показателей, мониторить их достижение. Этот процесс сложен как в части проектирования системы целей, так и в части сбора данных по показателям. Систему целей и целевых показателей можно выстроить, сконцентрировавшись на самом главном, например, на показателях, которые определяют возможность компании продолжать свою деятельность. А вот для фиксации планов и сбора фактических данных необходимо использовать информационные решения, о которых будет подробно рассказано во второй статье цикла.



Условные обозначения:



– Деятельность, добавляющая ценность.



– Поток информации.

Рис. 2. Общая модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе и постоянном улучшении.

6. **Постоянная и проактивная работа по улучшению деятельности компании.** ГОСТ Р ИСО 9001:2008 говорит о том, что улучшение — это неизменная цель организации. Если какой-либо показатель не достигнут, очень важно проанализировать причины неудачи (самый простой метод — «Пять почему», или 5W), чтобы докопаться до первопричины и устранить ее саму, а не ее последствия. Также необходимо создавать планы корректирующих и предупреждающих действий, которые позволят не только быстро потушить пожар, но и не допустят в будущем его возникновения. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2008 напоминает нам об этом в п. 8.5.2 «Корректирующие действия» и п. 8.5.3 «Предупреждающие действия». Выявить отклонения процессов помогают процедуры проведения аудитов (п. 8.2.2).

Вот, собственно, и все ключевые положения серии стандартов ISO 9000. Как видите, они все логичны и соответствуют здравому смыслу.

Почему же компании не следуют стандартам ISO 9000?

Все вышеперечисленное — простые требования, понятные для любого сотрудника, однако, когда заходит речь о необходимости полномасштабного внедрения серии стандартов ISO 9000, оказывается, что руководители не всегда готовы следовать стандартам. В одной российской компании руководитель обосновал свое нежелание соответствовать стандартам ISO 9000 так:

Мы можем внедрять стандарт ISO, но для бизнеса данный стандарт может быть обременительным, следовательно, если буду видеть, что требования стандарта замедляют работу компании, такие требования стандарта использоваться не будут.

Отчасти такого руководителя можно понять — его приоритетом является не качество деятельности компании, а скорость выполнения операций (в рамках всей компании или одного отдела) и часто «любой ценой». Что ж, возможно, эта схема работает в такой среде, где покупатели и поставщики (не только клиенты компании, но и внутренние потребители — соседние отделы) будут мириться с ее некачественной работой. Но давайте задумаемся, на долго ли? Опыт показывает, что клиенты очень быстро становятся требовательны к качеству и не только продукции, но и процесса. И на что такая компания будет опираться, строя свою систему менеджмента? На опыт и знания своих руководителей? Но ведь стандарты серии ISO 9000 — это именно сумма опыта и знаний лучших компаний, то, к чему они пришли в результате поисков лучших решений.

Одна из причин, по которой наши руководители не понимают требования стандарта, — это их ментальность, то есть подходы к анализу текущей ситуации и принципы принятия решений.

Таким образом, руководители многих российских компаний по-прежнему продолжают «изобретать велосипед», то есть приходят к требованиям стандарта ISO 9000 путем проб и ошибок (а каждая ошибка — это финансовые и репутационные потери). Одна из причин, по которой наши руководители не понимают требования стандарта, — это их ментальность (более научно — когнитивная структура), то есть подходы к анализу текущей ситу-

ации и принципы принятия решений. Отсюда недоверие к авторам стандартов серии ISO 9000, недоверие к методам управления, которые проверены десятилетиями во множестве компаний.

При построении систем управления в компаниях на постсоветском пространстве можно столкнуться в основном с вертикально-интегрированными структурами — это сильный центр, сильная иерархия, которая работает как часы. Основные причины именно такой структуры — жесткий контроль и исполнительская дисциплина. Поручения приходят от непосредственного руководителя, контроль выполнения производится также непосредственным исполнителем. Если нужно что-то запросить в соседнем подразделении, необходимо обратиться к непосредственному руководителю соседнего подразделения, который при положительном согласовании выдаст распоряжения вниз по иерархии, затем примет результат вверх по иерархии и сдаст работу руководителю соседнего подразделения. Если есть замечания по выполненной работе, необходимо проходить цепочку повторно. Такая работа очень неэффективна, но привычна. Но с каких это пор привычка важнее эффективности?

Компания, которая учитывает все требования стандарта ISO, отражает их в своих процессах, выполняет это по-настоящему, а не для прохождения сертификационной проверки, может быть уверена, что главные моменты при построении системы менеджмента учтены, система менеджмента, управления компанией создана и что теперь следует сосредоточиться на процессах постоянного улучшения.

Во второй статье цикла пойдет речь о выборе инструментов автоматизации деятельности предприятия как на стадии «фольклора», так и на стадии «симфонии». Также даются советы по использованию информационных решений для реализации требований стандартов серии ISO 9000.