



## С чего начинается СМК

«С чего начинается Родина? С картинки в твоем букваре, с хороших и верных товарищей, живущих в соседнем дворе...» ну и т.д.. Это мы знаем, это мы помним. А вот вопрос посложнее: с чего начинается система менеджмента качества? Кто-то скажет «с идентификации и описания процессов», кто-то «с обучения», а кто-то «с документирования». Вариантов, полагаю, будет немало. А все-таки, с чего начинается СМК?

В современную практику управления входит такой термин – compliance management. Т.е. менеджмент соответствия, управление, направленное на обеспечение соответствия требованиям. Если посмотреть те же стандарты ИСО (9001, 14001, 27001 и т.п.), то нетрудно заметить, что все они, по сути, об одном: что надо делать, чтобы выстроить систему, обеспечивающую постоянное выполнение требований. И в зависимости от сферы применения требований, соответственно, и система менеджмента. Если к производимой продукции и условиям ее производства – то система менеджмента качества, если к экологии – то система экологического менеджмента, если к информационной безопасности – то система менеджмента информационной безопасности и т.д. Каждая из перечисленных систем – соответствующая реинкарнация compliance management'a.

Мы же в этой статье сосредоточимся на системе менеджмента качества.

Итак, мотив создания СМК прост: хочется, чтобы требования к продукции выполнялись всегда. Более того, хорошо бы еще, чтобы выполнялись не только **установленные** требования, но и ожидания, т.е. то, что явно потребителем не выражено, но способствует удовлетворению его потребности. Кроме того, хочется, чтобы требования к условиям производства продукции (если они установлены в обязательном порядке) так же выполнялись всегда.

Из сказанного уже вполне отчетливо проступают очертания плана действий, который должен быть реализован для понимания структуры системы менеджмента качества.

Первое. Раз уж СМК – это разновидность системы compliance management'a, нацеленная на уверенное выполнение определенных требований, то сначала надо определить источники этих требований. Тех, кого называют клиентами, потребителями, заинтересованными сторонами и т.д. Все те, кто выставляет требования, гарантированное выполнение которых наша планируемая система менеджмента и должна обеспечить. У предприятия, как правило, несколько видов клиентов; широко применяемая классификация обычно содержит пять категорий: 1) потребители продукции, 2) акционеры, 3) государственные органы, 4) персонал, 5) поставщики. Далее я под словом «клиент» буду понимать именно категорию клиента, а не какую-то конкретную организацию или физическое лицо.

Рассматриваемый нами первый шаг является **необходимым**. Без определения клиентов, выполнение требований которых будет обеспечиваться планируемой СМК, дальнейшее движение к созданию реально работающей системы невозможно. Если вы его не сделали, у вас есть все шансы разработать формальную (т.е. на бумаге) систему менеджмента качества. В том случае, когда вы твердо уверены, что СМК нужна для бизнеса, этот шаг пропускать нельзя. Если у вас (на вашем предприятии) уже есть СМК и даже сертифицированная, но руководство вдруг осознало, что она формальна и не приносит пользы бизнесу, то, получив задание «сделать работающую СМК», начните с этого шага. Не жалейте времени на выяснение того, кто есть клиенты вашего предприятия, это потом окупится сторицей.

Составив список клиентов, проранжируйте их по значимости. Как один из критериев значимости можно использовать уровень «головной боли», которую доставляет претензия на невыполнение своего требования от того или иного клиента. Если клиент способен создать серьезную проблему предприятию в связи с невыполнением его требований, то его стоит отнести к категории важных, значимых.

Кстати, одно из отличий нашего экономического, социального и законодательного устройства от западного состоит в том, что мы и они проранжируем одни и те же категории по-разному. Западный менеджер, скорее всего, на первое место поставит потребителя, а наш – госорганы. И это неслучайно. Западный потребитель при определенных обстоятельствах может довести предприятие исками едва ли не до банкротства (вспомните известную историю с более, чем \$4 млрд. иском одной семьи, часть членов которой сгорели в джипе, к американской



автокорпорации GM. И пусть иск не был удовлетворен в этом фантастическом размере, но все равно его конечная сумма была весьма чувствительной. Даже для GM). Наш же потребитель не может (надеюсь, пока еще) оказать такого давления на производителя. С точки зрения известных пяти рыночных сил по Портеру, наш потребитель – невеликая сила. И это, кстати, в огромной степени и определяет отношение руководителей к системам менеджмента качества, которые на Западе играют роль одного из главных инструментов обеспечения выполнения требований потребителя. Нам же это не особо актуально.

Тем не менее, руководитель вполне способен установить приоритет потребителя, исходя из собственного понимания ответственности бизнеса. Правда, это будет не экономическая, а социальная мотивация. Но пример Японии показывает, что такого рода мотивация весьма действенна. Правда, если она – часть самосознания нации, а не отдельных бизнесменов.

Если бы мы вели речь о разработке СМК под сертификацию, то, с оглядкой на аудиторов, мы бы непременно поставили потребителей на первое место. Но если мы строим СМК «для дела» (для себя, для бизнеса), то мы можем быть честными перед самими собой и расставить приоритеты так, как они есть в жизни. Ведь результатом работы СМК тогда будет **реальное уменьшение головной боли для предприятия и его руководства..**

Допустим, после выполнения первого шага у нас получился такой список:

1. Акционеры - значимый клиент
2. Госорганы - значимый клиент
3. Потребитель - значимый клиент
4. Персонал - незначимый клиент
5. Поставщики - незначимый клиент

Это означает, что мы будем строить СМК, «заточенную» под обеспечение требований акционеров, госорганов и потребителей. И это также значит, что в нашей СМК будет три основных «бизнес-процесса»: 1) обеспечение выполнения требований и удовлетворенности акционеров, 2) обеспечение выполнения требований и удовлетворенности госорганов и 3) обеспечение выполнения требований и удовлетворенности потребителей.

(Вот теперь, замечу в скобках, можно и набрасывать политику в области качества).

**Второе.** Из тумана выступили очертания трех «процессов СМК», каждый из которых может быть поручен под управление своему владельцу процесса (ВП). На начальном этапе задача владельца процесса определить, какими показателями оценивать результат процесса. Скажем, владелец процесса «Обеспечение выполнения требований и удовлетворенности акционеров» может выбрать (в самом простом случае) всего два показателя: объем прибыли и уровень удовлетворенности акционеров работой предприятия. Но эти показатели ВП выбирает не произвольно, а исходя из требований клиента, т.е. показатели должны давать представление об уровне выполнения предприятием требований соответствующего клиента.

А далее, как было сказано в другой статье («Процессы не надо описывать, процессами надо управлять»), ВП начинает сбор данных для оценки, результативно или нет работает его процесс, т.е. обеспечивает ли он целевые значения показателей.

Нетрудно видеть, что подход «один клиент – один процесс» позволяет перевести разговоры об управлении качеством в практическую плоскость управления требованиями. Очевидно, что, если владелец процесса будет отслеживать случаи невыполнения требований (а мы помним, что мы выбрали для СМК самых «болезненных» для нас клиентов) и раз за разом устранять причины возникновения неудовлетворенности клиента и «головной боли» организации и ее руководителей, то тем самым он будет видимым образом улучшать их самочувствие. И работа по менеджменту качества будет наполнена практическим смыслом и принята с благодарностью, ибо кто ж не любит, когда решают его проблемы?