Работает ли система управления качеством: десять тестов

***Тарас Калита,***

директор Центра систем качества

"Прирост-Система"

Ни для кого из специалистов по качеству не является секретом, что часто внедренные и сертифицированные системы менеджмента качества являются формальными, не используются высшим руководством для решения реальных проблем и не приносят предприятию надлежащего эффекта. Эта проблема является актуальной не только для Украины - по данным международных исследований только 30% сертифицированных систем реально действуют и отвечают букве и духу стандарта ISO 9001. Вряд ли в Украине ситуация является принципиально лучшей.

Главной причиной такой ситуации я считаю существование на предприятиях двух параллельных систем: формальной системы менеджмента качества, задокументированной в соответствии с требованиями стандарта, которая создается специально для аудиторов с целью получения сертификата, и реальной системы управления, документально не оформленной, в рамках которой принимаются реальные решения высшим руководством. Понятно, что различия между этими системами являются признаками неработающей системы менеджмента качества, даже если она успешно прошла сертификацию. Ниже приведено десять практических тестов, с помощью которых, по моему мнению, можно проверить, насколько реальной является СМК. Как правило, эти вопросы не задают при сертификационных аудитах (возможно потому, что задавая их орган по сертификации рискует потерять большинство своих клиентов). На мой взгляд, наилучшим образом эти тесты могут использовать сами руководители предприятий, которые желают проверить, используются ли все возможности СМК, сумели ли они создать действительно удобный и практический инструмент для улучшения собственной работы.

**Является ли реальной Политика в области качества?** Полезно бывает спросить первого руководителя предприятия о его видении сильных и слабых сторон организации, основных целей и задач, стоящих перед ней. При этом важно не ссылаться на систему управления качеством, требования стандарта, и тому подобное (это будет восприниматься как подсказка), а нужно сосредоточиться на реальном видении состояния и перспектив предприятия его руководством. Полученный ответ нужно сравнить с содержанием официально задекларированной Политики предприятия в области качества. Далеко не всегда они будут совпадать. Часто Политика является формальным документом, который пишется в большей степени для аудиторов и абсолютно не отображает реальную жизнь предприятия. Я лично сталкивался со случаем, когда Политики металлургического комбината и молокозавода совпадали дословно. Во многих случаях даже текст Политики разрабатывается не высшим руководством (что мне кажется очевидным для работающей системы управления), а менеджером по качеству. С этого момента можно делать выводы об отношении высшего руководства к СМК как к рабочему документу, либо как к механизму получения сертификата.

**Являются ли реальными показатели мониторинга процессов?** Схема проверки по этому тесту похожа на предыдущую. Руководителю предприятия можно задать вопрос, что означает для него хорошее выполнение того или другого процесса

**(**например, управление персоналом, маркетинговые исследования - те, где понятие „хорошее выполнение процесса” является не совсем очевидным). Такой же вопрос можно задать владельцу соответствующего процесса. В лучшем случае, их ответы должны совпадать между собой и с показателями мониторинга для этого процесса. Часто бывает, что эти показатели выбираются не по принципу „какая информация нужна для оценки процесса", а „какую количественную информацию несложно собрать”. После этого составляются отчеты о мониторинге этих показателей, по которым не принимаются реальные решения.

По моему мнению, выбор показателей мониторинга процесса может быть важным инструментом для согласования приоритетов высшего руководства и владельцев процессов. Например, руководитель маркетинговой службы часто уверен, что его задание - это проводить исследование согласно с принятыми методиками и готовить соответствующие отчеты, а какие решения будут приниматься на их основании - это не вопрос маркетинга. В то же время, генеральный директор уверен, что главное задание маркетинговой службы - это увеличение объемов продаж. Я не говорю, кто из них прав, но очевидным является, что им нужно согласовать свои позиции. И определение показателей мониторинга (объемы продаж, количество подготовленных отчетов, что-то третье) может быть хорошим основанием для этого.

**Принимаются ли решения руководства в рамках СМК?** Полезно попросить руководителей предприятия разного уровня привести примеры решений относительно внедрения усовершенствований или решения проблем, которые они приняли за последнее время (или просмотреть приказы и протоколы совещаний, в которых эти решения отображены). Скорее всего, эти решения будут влияющими на качество продукции или услуг, на функционирование СМК. Часто такие решения могут рассматриваться как корректирующие (если толчком к ним стала определенная проблема) или предупреждающие действия. Но далеко не всегда именно принятие такого решения, формы его регистрации и контроль его выполнения являются элементами документируемой СМК. Часто при разработке СМК внедряется специальная система корректирующих и предупреждающих действий, с отдельными карточками для их регистрации, и тому подобное. Чаще всего в таких карточках регистрируют только действия по итогам внутренних аудитов (как максимум - действия после обнаружения несоответствующей продукции). В то же время, огромное количество действий по усовершенствованию, и среди них - важнейшие, стратегические, остаются за пределами системы. Как правило, они могут оформляться в виде приказов и распоряжений высшего руководства или протоколов разных совещаний, комиссий. А эти схемы далеко не всегда отображены в документации СМК как возможные формы корректирующих действий. Нетрудно понять, что стратегические решения, которые принимаются за пределами СМК, могут противоречить системе и привести к ее постепенному разрушению.

**Принимаются ли решения руководства на основании информации СМК?** Говоря о решениях по усовершенствованию, принимающихся руководителями предприятия разных уровней, целесообразно поинтересоваться, на основании какой информации они были приняты. Часто оказывается, что сбор и поступление такой информации не регламентированы СМК.

Возникает ситуация, когда на предприятии существует две системы отчетности о деятельности процессов/ подразделов: для аудиторов и для себя. Каждый руководитель среднего звена ежемесячно или ежеквартально подает отчет в рамках СМК, который формально рассматривается и на основании которого принимаются формальные решения наподобие „признать функционирование процесса результативным". В то же время высшему руководству подается огромный объем информации, как в виде многообразных письменных отчетов, так и в неформальном виде, на основании которых принимаются реальные решения. Высшее руководство является потребителем для каждого из процессов СМК: потребителем информации о функционировании этого процесса. И если потребности этого потребителя не будут удовлетворяться, если он не будет получать именно ту информацию, которая ему нужна, в удобной форме и с удобной периодичностью, он никогда не будет относиться к СМК как к рабочему инструменту.

Еще один способ провести такой тест - пересмотреть ту информацию, которая лежит на столе у генерального директора (или находится в его компьютере) и с которой он реально работает, а затем попробовать найти эту информацию в СМК.

**Не создается ли параллельная система управления приказами и распоряжениями руководства?** В тесте № 3 мы уже говорили о том, что полезно может быть проанализировать приказы, распоряжения, протоколы мероприятий, в которых отображаются решения высшего руководства. При этом целесообразно обратить внимание, не встречаются ли в этих документах такие слова как „ежемесячно", „ежеквартально” или даже „постоянно” как срок выполнения определенной деятельности. Если это имеется - реальное функционирование СМК находится под угрозой.

Ведь все, что должно выполняться на предприятии регулярно является частью процессов и должно быть описано в документации СМК. А подобные приказы содержат требования к тем же процессам, но чаще всего - несогласованные с требованиями СМК. Ведь редко кто осмелится обратить внимание генерального директора, который подписывает приказ о порядке заключения договоров на закупку ТМЦ, что эта деятельность уже регламентирована процессом „Закупки” СМК и что приказ нужно сопоставить с этим процессом. Более того, на большинстве предприятий сотрудники очень четко понимают, какие санкции могут быть применены за невыполнение приказа директора, а какие - за нарушение требований документации СМК. Потому при таких разногласиях чаще всего игнорироваться будут именно требования системы.

Еще одним недостатком системы „постоянно действующих" приказов есть сложность или невозможность их согласования между собой. Ведь если действуют сотни приказов, которые выдаются каждый год, почти невозможно при подготовке очередного приказа выбрать и учесть те, из числа предыдущих, которые касались того же процесса. На больших предприятиях я находил по 3-4 разных приказа на одну и ту же тему, которые издавались с интервалом в несколько лет: забывался (но официально не отменялся) предыдущий приказ и вместо него издавался новый. В отличие от этой схемы, документы СМК обеспечивают лучшее сохранение институциональной памяти предприятия.

Что же может быть предметом приказов, распоряжений, и тому подобного при работающей СМК? В первую очередь - это проведение разовых работ или проектов по усовершенствованию, имеющих ограниченный срок выполнения. Если же руководство хочет чтобы определенная работа начала выполняться регулярно, то пункт приказа должен выглядеть не как „ежемесячно выполнять... ”, а „внести изменения в документации СМК, предусмотрев ежемесячное выполнение..."

**Включает ли система элементы финансового обеспечения функционирования процессов?** Конечно, стандарт ISO 9001 не содержит никаких требований относительно управления финансовыми ресурсами и эти вопросы не проверяются при сертификации. Но, строя СМК для потребностей предприятия, а не только для сертификации, практически не возможно полностью обойти эти вопросы. Ведь сложно убедить высшее руководство серьезно воспринимать систему, которая не направлена на обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Обычно, речь не идет об интеграции в СМК в полном объеме всех вопросов бухгалтерского учета, но некоторые элементы отобразить в СМК крайне полезно, если мы хотим чтобы она заработала по настоящему. По моему мнению, в первую очередь это касается:

расширение перечня параметров мониторинга и целей предприятия за счет финансовых показателей (сложно поверить, что прибыль в действительности не является целью предприятия);

анализа финансовой составляющей проектов по усовершенствованию (корректирующих и предупреждающих действий, разработки новых видов продукции) и планов развития предприятия - даже если это не предусмотрено документацией СМК такой анализ все равно проводиться или предприятие рискует, что оно просто не сможет реализовывать все те действий по усовершенствованию, которые запланированы в рамках СМК из-за нехватки средств;

финансовых взаиморасчетов с потребителями и поставщиками - как правило, процесс СМК „Закупки” разрабатывается исходя из того, что предприятие в состоянии своевременно рассчитываться со всеми поставщиками, но реальные проблемы начинаются именно тогда, когда денег на всех не хватает. Если все эти проблемы высшее руководство не в состоянии разрешить с помощью СМК, оно будет создавать другие инструменты, не согласованные со СМК, но более приоритетные в его глазах.

Тем предприятиям, которые еще не готовы полноценно интегрировать финансовый менеджмент к СМК (например, не готовые обеспечить надлежащую прозрачность процессов) можно посоветовать „обозначить" в процессах соответствующие большие блоки и ответственность за них, не описывая их детально.

**Осознают ли сотрудники себя участниками процессов?** Может быть полезно спросить сотрудников из разных структурных подразделений, кто является их руководителем. Обычно, все они укажут на руководителя своего подразделения. И вряд ли многие из них вспомнят, что они принимают участие в реализации нескольких процессов, хозяева которых тоже руководят их работой. Это является самым простым показателем того, что процессный менеджмент на предприятии по настоящему не работает (другими признаками этого может быть бюджетирование, анализ и оценка деятельности в разрезе структурных подразделений, а не процессов). В идеальном варианте каждый сотрудник должен чувствовать себя в равной степени и оператором процесса и работником подразделения.

Очень часто, процессы, особенно - межфункциональные, на отечественных предприятиях так и не становятся определенной „реальностью”, остаются набором отдельных действий, которые объединяются только общим документом СМК. Все это не дает возможности использовать те преимущества, которые заложены в процессном подходе, и существенно уменьшить количество проблем, возникающих на стыках между структурными подразделениями.

**Используется ли документация СМК для решения конфликтов между подразделениями**? На любом предприятии возникают ситуации, когда разные подразделы по разному видят распределение ответственности, взаимодействие между собой, порядок выполнения тех или других работ. Чаще всего такие ситуации выносится на совещания при участии первого руководителя предприятия, который и выступает арбитром в подобных конфликтах. И очень показательным является то, ссылается ли он при этом на документацию СМК. Свидетельством работающей СМК может быть реакция наподобие: „Давайте посмотрим, что на эту тему написано в документации”. Если не написано ничего - значит нужно принять решение и отобразить его в документации чтобы больше не возвращаться к этому вопросу. Если что-то написано - нужно это выполнять, а если написано не устраивает руководство - инициировать при этом пересмотр документации. Но часто при рассмотрении таких конфликтов руководители даже не вспоминают о существовании СМК; или, что еще хуже - даже вспомнив об этом, говорят, что система остается такой как есть, но в этом конкретном случае по многообразным причинам действовать нужно вопреки ей: „Система есть система, но жизнь... ”. Этим руководители дают четкий сигнал всем подчиненным, что СМК не имеет отношения к реальной жизни и создают неформализированную систему устных договоренностей, противоречащую СМК и уничтожающую ее.

**Обеспечивают ли внутренние аудиты информацию, полезную для высшего руководства?** Одним из показателей реального функционирования СМК является то, какие задания ставятся перед внутренними аудиторами и какая информация собирается в ходе аудитов. Высшее руководство действительно требует профессиональную и независимую информацию о состоянии дел на предприятии: направлена ли деятельность всего персонала на реализацию стратегии, выполняется ли деятельность, не создающая ценности, есть ли возможность инициировать проекты по усовершенствованию, и т.д. Поэтому полезно пересмотреть протоколы внутренних аудитов чтобы проверить, обеспечивают ли они руководство такой информацией, или оно вынуждено получать ее из других источников.

Ведь часто наблюдения аудитов ограничиваются перечнем обнаруженных неутвержденных экземпляров документов, неподписанных протоколов, неидентифицированных единиц продукции на складе, и т.д. Безусловно, эта информация тоже может быть нужной на своем уровне, но вряд ли она будет рассматриваться высшим руководством как основа для определения стратегии усовершенствования. Обычно будет проведен ее формальный анализ

(поскольку этого требует стандарт), но реальные решения будут приниматься в другом месте. В действительности, на предприятии существуют значительно более серьезные проблемы, но процедура аудита, квалификация или направленность аудитора не позволяют их обнаружить. В частности, аудиторам часто легче проверить формальное выполнение требований документации СМК, чем оценить ее эффективность и потребность в усовершенствовании.

Одним из показателей того, что руководство рассматривает внутренний аудит как работающий инструмент есть проведение внеплановых аудитов, установление индивидуальных целей для каждого аудита (не общих - „проверить соответствие системы", а конкретных - „определить причины роста расходов... ”), разработка индивидуальных чек - листов под эти цели. В идеале, высшее руководство должно знать - если в каком - то подразделении возникли проблемы, эффективнее не требовать объяснений от его руководства, а провести там аудит чтобы получить объективную информацию об их причинах и возможных путях устранения.

**Изменяется ли СМК при изменении стратегии предприятия?**

Этот тест может применяться на предприятиях, где СМК функционирует уже несколько лет. Безусловно, за это время изменялась ситуация на рынке, на котором работает предприятие, развивалась конкурентная среда, определялись новые конкурентные преимущества, уточнялась (а возможно и кардинально изменялась) стратегия предприятия. СМК является инструментом для реализации стратегии, потому существенные изменения в стратегии не могут не отображаться в СМК. Например, на момент внедрения СМК предприятие было монополистом на рынке и не имело проблем со сбытом, а через определенное время конкуренция выросла и оно вынуждено защищать свою долю рынка. Безусловно, это должно вызывать изменения в маркетинговой деятельности, рекламе, сбыте, возможно - планировании производства, анализе данных, и т.д. И если все эти процессы остались без изменений - значит СМК, как средство реализации стратегии, не срабатывает. После значительных изменений на предприятии должны изменяться политика, показатели мониторинга процессов и схемы их выполнения, а возможно и сама структура процессов.

Ведь в значительной мере система направлена на то, чтобы превратить решение высшего руководства „мы должны развивать определенное конкурентное преимущество” в конкретные действия, которые сотрудники выполняют по другому, придя утром на работу. В противном случае это может означать, что не действует либо стратегия (если на предприятии вообще ничего не изменяется), либо СМК (если изменения происходят, но не отображаются в документации).