

A black and white close-up portrait of a woman with long dark hair and glasses, looking slightly to the left. The image is partially obscured by a white-bordered text box on the right side.

АНАСТАСИЯ БОРЗЕНКО

**О, ISO!  
МЕНЕДЖМЕНТ  
КАЧЕСТВА  
В РОССИИ**

ЧЕМУ НЕ УЧАТ НА ТРЕНИНГАХ

**Анастасия Борзенко**  
**О, ISO! Менеджмент**  
**качества в России. Чему**  
**не учат на тренингах**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28264784](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28264784)*  
*ISBN 9785449011862*

**Аннотация**

Материалы книги вошли в ИПС «ИСО» России. Книга написана в помощь всем, кто имеет отношение к менеджменту качества, бизнес-планированию, занимается внедрением положений ISO. Это – первая книга из серии «Практический менеджмент».

# Содержание

Предисловие	5
Благодарности	10
Глава 1	12
Основные ошибки менеджера по качеству	12
Глава 2	43
Начинаем СМК	43
2.1 Владельцы процессов	46
2.2 Карта взаимодействия процессов	50
Конец ознакомительного фрагмента.	55

# **О, ISO! Менеджмент качества в России Чему не учат на тренингах**

**Анастасия Борзенко**

*Фотограф* Олеся Асадуллина

© Анастасия Борзенко, 2020

© Олеся Асадуллина, фотографии, 2020

ISBN 978-5-4490-1186-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Стихийно созданный «Парнас»  
Даст фору авторам маститым...  
Как хорошо, что Пушкин-АС  
Не занимался аудитом!  
Маршак не «ляпал» процедур,  
Островский не учил процессов.  
А наш кудрявый балагур, —  
Есенин, – избегал 5С ов:  
Ахматова несла покой,  
Не зная про заморский Кайдзен.  
И гордость вызывал Толстой —  
Литературный супервайзер.  
Наш Гоголь: Рукописи жег,  
Уничтожая запись злостно.  
Тургенев: Много чего мог, —  
ISO родился слишком поздно...  
И радуется при всем при этом,  
Что ни один из всех поэтов  
Не знал ни слова о системах:  
А то б Белинский до сих пор  
Давал им всем большой отпор,  
Путем анализов глубоких  
И мониторингов жестоких,  
Коррекцией бы изнурил

И на корню талант убил...

*Написано ко дню рождения Общероссийского форума по менеджменту качества*

Книга, в первую очередь, предназначена для тех, кто управляет процессом внедрения системы менеджмента качества, но также будет полезна и специалистам, потому что содержит необходимую информацию и советы как подойти к работе просто и получить в итоге хороший результат.

Книгу полезно прочесть и Руководителям компаний, которые приняли решение о внедрении и сертификации системы, потому что в ней рассказывается о сути процессного подхода без лишней «воды» и выдержек из нормативных документов, это знакомство с новой идеологией, которая позволит сплотить существующую команду и получить максимум выгоды от управления.

Бывших менеджеров по качеству не бывает, «системщик» – это образ жизни и мировоззрения, это аналитик, и творец, и психолог. Менеджер по качеству – это человек, который по своим функциональным обязанностям внедряет, сертифицирует (если стоит такая задача) и оказывает поддержку системе.

И основная цель его работы привести компанию по стилю планирования, контроля и работы к международным стандартам, чтобы она не терпела издержки и учитывала все важ-

ные факторы, которые оказывают воздействие на результативность и эффективность, терпя при этом минимальные финансовые вложения.

Звучит довольно солидно, но, что часто получается по факту? Масса документации, в которой сам менеджер по качеству теряется, не успевая заполнять отчеты, формы, вести записи, и, в итоге, аудиты превращаются в формальность и выглядят «красиво» лишь на бумаге, а проблемы в компании растут в геометрической прогрессии. Обидно, да?!

Проблема системы? Проблема компании и ее руководства, которое не оказывает должной поддержки? Проблема самого менеджера по качеству, который тратит время «неправильно» и подходит к делу не с той стороны?

Давайте разбираться и по ходу дела корректировать то, что незамедлительно необходимо откорректировать, предупредить риски, которые знакомым всем, кто имел дело с процессным подходом, а главное, уделять время тому, о чем нет ни слова в стандартах серии ISO, но что имеет и всегда будет иметь большое значение. Особенно в России.

Потому что, менеджмент качества помимо системного, процессного подхода и ряда обязательных процедур и записей, это еще и ментальные составляющие и есть ряд факторов, без которых эффективной системы управления не построить, какими бы регалиями и практическими наработками менеджер по качеству не обладал, и какие бы сертифика-

ты не украшали стены его кабинета.

Хочу пожелать Вам удачи, Ваша работа такая же важная, как и работа всех остальных, но она уникальная, потому что только менеджер по качеству имеет возможность работать со всеми подразделениями компании сразу и видеть всю картину системы управления целиком, что, безусловно, отражается и на его мировоззрении, в целом. В каждой новой компании Вы получаете колоссальный опыт, и я искренне желаю, чтобы он пришел к Вам легко, и Вы распорядились им правильно!

Берегите себя, с большим уважением к нашему общему делу,

автор.

Обо мне:

●Профессиональный практик по разработке, внедрению, поддержке и подготовке к сертификации систем менеджмента качества, пищевой безопасности, аудитор производственных и бизнес-процессов, аналитик.

●12-летний опыт работы в Российских и Американских компаниях, 7 лет работы руководителем.

●Пост-квалификационный опыт работы в концептуальных исследованиях систем менеджмента, стандартизации, управления персоналом, издержек, процессного подхода, методов и практик бережливого производства для проектов в газовой, химической и пищевой отраслях.

●Автор серии книг по менеджменту «Чему не учат

на тренингах», по практике подготовке к сертификации ISO 9001 («О, ISO! Чему не учат на тренингах. Менеджмент качества в России» – материалы книги вошли в лицензированную программу повышения квалификации для менеджеров по качеству, г. Санкт —Петербург, УЦ «Форум-Медиа») и внедрения бережливого производства на основе процессного менеджмента (книга из серии «Чему не учат на тренингах» – «О процессах и издержках»).

● Автор статей по менеджменту качества для бизнес справочников «Разработка, внедрение, сертификация, улучшение системы менеджмента качества».

В случае вопросов и предложений, пишите, разберемся и все обсудим!

# Благодарности

Выражаю самую главную благодарность Борзенко С.Е., величайшему специалисту, лучшему руководителю и самое главное, идеальному папе, который поддерживает меня во всем и всегда!

Выражаю благодарность Гончарову Э. Н., руководителю ММКС за то, что в самом начале своего профессионального пути, благодаря его лекциям мой мир перевернулся и я осознала, что менеджмент качества представляет собой неизведанный мир, который мне очень хочется исследовать!

Выражаю благодарность дорогому моему первому Директору по качеству ОАО «Каустик» Евгению Ямалиеву, за его оптимизм и легкость, за те возможности, которые он открыл, а еще за фразу, которая не раз выручала меня в жизни!

Выражаю благодарность дорогой Зинаиде Фокиной, директору по качеству ОАО «Пласткард», моему главному наставнику и доброй подруге, главному деловому партнеру за ее мудрость и ценные советы, умнейшей женщины с огромным практическим опытом.

Выражаю благодарность Лутцу Вюббенхорсту – уникальному Генеральному директору по образу мыслей и стилю управления, с которыми мне довелось работать, в компании Прахаг в России, за возможности, которые он передо мной, в свое время, открыл.

Выражаю особую благодарность ИПС ИСО России и издательству УЦ «Форум медиа», материалы книги вошли в бизнес-справочники по менеджменту качества и лицензированный курс повышения квалификации для менеджеров по качеству.

И выражаю благодарность всем всем, с кем приходилось работать, потому что каждый человек – это новое открытие, в самой себе, в первую очередь и всегда что-то непременно полезное и важное!

В книге использованы термины стандартов серии ИСО 9001.

**Все примеры и рекомендации являются личным опытом подготовки и сертификации системы менеджмента качества автором и требуют непременно-го и глубокого изучения стандарта ISO 9001 актуальной версии**

# Глава 1

## Основные ошибки менеджера по качеству

Любой тренинг и семинар по методологии или практике внедрения международных стандартов серии ISO начинается с истории возникновения организации, разработавшей стандарты и введения в общие моменты. В книге я это обойду стороной, вся информация есть в самих стандартах, да и как история возникновения *International Organization for Standardization* может помочь сразу приступить к решению важных проблем? В Российской компании?

**СМК – система менеджмента качества или серьезная мозоль компании?**

Это у иностранцев если сказали сделать, значит, надо сделать. Без вопросов и разговоров. Я не раз такое наблюдала, сначала с некоторым даже недоверием, когда директор направления-иностранец на просьбу что-то сделать, отвечал «Да, конечно», а на вопрос «Даже не спросите зачем?» удив-

ленно переспрашивал «А зачем? Раз это надо для компании, значит, надо сделать!».

Когда менеджер по качеству в России заступает на позицию, знание истории вряд ли спасет его или сделает интересным и уважаемым в глазах других сотрудников, а их поддержка самое важное в работе, потому что система без помощи работников – это формальность.

Тем более в нашей стране, где вроде бы принято действовать одной командой, но, когда слышится магия букв «ИСО», скорее, это вызывает всеобщий ужас от совершенно неверного представления будущего: масса документации, бесконечные совещания и много непонятных и странных терминов, которыми менеджер по качеству сыпет как из «рога изобилия»: валидация, верификация, коррекция, предупреждения и т. д.

Нет смысла разбираться в причинах такой ассоциации, в конце концов, когда-то в СССР существовала серьезная система качества, которой все гордились, но переход на международные нормы вызвал не ожидаемую легкую интеграцию, а массу барьеров, в первую очередь, в самих менеджерах по качеству, которые не до конца осознали смысл своего нахождения в компании и от того «наворотили дел», передавая их следующим поколениям.

Большинство консалтинговых компаний ушли от них недалеко – нахватавшись «по верхам», и в глаза не видевшие производственные площадки, мало представляющие,

что значит «оперативка» и не ведающие об истинном положении дел во взаимоотношениях департаментов, внедрили в умы новых менеджеров по качеству массу ненужного материала, место которого никак не в компании, решившей внедрить в свою деятельность основные положения международных стандартов и не научили самому главному – как применить эти знания на практике.

В этой книге только практический опыт и только наработки, которые привели к успешному внедрению системы, без воды и лишних демагогий. И начнем мы с самого главного, с самого начала. Вы приняли решение устраиваться на работу менеджером по качеству, либо, уже работаете и Вам предстоит большая работа. С чего начать и как к ней подойти?

Давайте сразу обозначим, что «менеджер» означает «управляющий», иначе говоря, это позиция либо Руководителя, либо специалиста, у которого есть функция «управлять», Вы то лицо, над которым находится Генеральный директор, либо Директор по качеству и у Вас есть полномочия строить систему самому, т.е. делать все необходимые шаги по Вашим должностным обязанностям и управлять этим процессом.

Если Вы специалист, книга будет полезна в плане информации как построить процесс внутреннего аудита и наладить контакты с Владельцами процессов, подготовить необходимую документацию, не закапываясь в ней и даст четкое понимание структуры системы менеджмента качества.

Во многих современных компаниях при устройстве на позицию «Менеджер по качеству», «Руководитель отдела качества» и т. д. задают всего один вопрос, который определяет пригодность человека к этой работе. Если Вы умеете писать процедуры, SOP<sup>1</sup>ы и знаете наизусть стандарты серии ISO – хорошо, но это умение не является определяющим. Определяющим является Ваше понимание того, что такое система менеджмента по своей сути, и мы говорим не об истории.

Задайте себе этот вопрос и подумайте, как бы Вы на него ответили?

*«Представьте, что Вы приходите к директору по производству, с тем, чтобы обсудить проблемные места и Вам необходима от него информация для построения модели процессов, а он отвечает, что нет времени на всякую ерунду и указывает Вам на дверь. Ваши действия?»*

Знакомая картина?

Уверена, если Вы работали на позиции менеджера по качеству, очень знакомая. Производство часто воспринимает службу менеджмента качества как мешающую производительности и тормозящую работу. Вот ведь парадокс, правда? То, что ставит главной целью оптимизировать, упростить и улучшить, вдруг становится врагом компании «номер один»! Но это все имеет, к сожалению, свои причины...

---

<sup>1</sup> SOP – Standard Operation Procedures – это документально оформленный набор инструкций или пошаговых действий, которые надо осуществить, чтобы выполнить ту или иную работу.

Многие менеджеры по качеству с самого первого дня работы начинают пускаться «во все тяжкие», встречая враждебное сопротивление, и, вместо желания научиться работать вместе, чтобы сгладить это неприятное о себе впечатление, как только не выкручиваются – рисуют диаграммы, блок-схемы, приводят примеры других компаний, пытаются наглядно показать, что их работа очень важна и что компания от их присутствия «только выиграет»!

Но, к сожалению, как правило, получают в ответ еще больший скепсис, который доводит до раздражительных отношений и тогда, конфликт между департаментами становится неизбежен.

Так вот, пожалуйста, воздерживайтесь и не бросайтесь вспоминать то, чему Вас учили на «чудо-тренингах» консалтинговые компании, напротив, выбросите этот хлам из своей светлой головы и первое время его не вспоминайте.

Единственное, что необходимо менеджеру по качеству вначале пути сделать, это – решить для самого себя, какая его роль в компании. И осознать ее. Забыть на время о стандартах, доктринах, процедурах, правилах и подумать, как он сам лично интегрируется в уже существующую систему?

Потому что самое главное, о чем многие не думают при устройстве на позицию, связанную с менеджментом качества, это о том, что система менеджмента **уже существует** и существует **нормально**, раз компания работает и приносит прибыль.

Как правило, решение о сертификации и внедрении системы по стандарту серии ISO – это требование потребителя, либо желание Руководства быть конкурентоспособным производителем товаров или услуг, и, реалии рынка таковы, что сертификация в серьезном органе по сертификации выступает какой-никакой, но гарантией того, что компания стабильна и под контролем, а это уже хорошие новости для инвесторов.

Особенно это касается компаний-производителей пищевой продукции или компаний, которые находятся в пищевой цепи.

Давайте я еще раз напишу вопрос, а Вы хорошо подумайте над ответом:

*«Представьте, что Вы приходите к директору по производству, с тем, чтобы обсудить проблемные места и Вам необходима от него информация для построения модели процессов, но он отвечает, что нет времени на всякую ерунду. Ваши действия?»*

Каких вариантов бы у Вас не возникло, правильный ответ здесь всего один – решение о построении системы менеджмента качества приняло Руководство, и это его воля, а значит, является теперь работой каждого сотрудника в компании. А задача менеджера по качеству эту волю до всех донести и при помощи командной работы внедрить в действие. **Все.**

Если вы хотите показать всем, какие красивые диаграм-

мы знаете и как здорово рисуете блок-схемы, как мудро рассуждаете об аудитах – запланируйте тренинг и там дайте себе волю, но осторожно, чтобы народ не решил, что Руководство приняло решение добавить всем лишнего геморроя, еще и бесплатно. . . И Вас начнут всячески избегать и искренне недолюбливать.

Итак, главное, с чего начать – уяснить для самого себя, что система **уже** существует. Процессы **уже** есть. Ресурсы **уже** планируются и работают, и переделать все существующее надо с **минимальными рисками и потерями**, и наиболее комфортно для сотрудников, потому что они – не просто главный ресурс человеческий, как говорят стандарты серии ISO, а Ваши основные помощники.

Именно они будут внедрять процедуры, вести записи, работать по KPI<sup>2</sup> (далее – КПП) и помогать Вам определять слабые места в процессе внутренних аудитов. Конечно, масса примеров, когда все это делает сам менеджер по качеству. . . Но это не Ваш путь, раз Вы читаете эту книгу, верно?

После того как разобрались с основной целью – Вы воля руководства, главное осознать, как само Руководство с этим интегрируется.

Иначе говоря, Вам правда будут оказывать необходимую поддержку и Топ менеджмент вовлечен в дальнейшую исто-

---

<sup>2</sup> KPI – (key performance indicators) переводится по разному: «ключевые показатели эффективности», «ключевые показатели результативности». В этой книге будем использовать понятие «ключевые показатели процесса» (КПП)

рию развития компании или это выступит формализмом?

Кстати говоря, даже если решение о внедрении и сертификации выступило импульсно (как часто бывает в Российских компаниях), по причине контракта с новым хорошим клиентом, которому необходимо наличие сертифицированной системы у поставщика, это тоже неплохо.

Даже если первоначально Ваша задача бумажно выстроить систему, получить сертификат, и закопаться в Отчетах и записях, которые придется «клепать» лично и быстро. Здесь не стоит сразу впадать в панику и думать о том, как найти другую работу, на которой с Вами будут считаться, а решить для себя, что именно как менеджер по качеству Вы хотите – ковыряться в бумагах, писать отчеты и получать деньги, либо идти более сложным путем, безусловно интересным – работать с существующей системой, перекраивая ее и наблюдая, как она эволюционирует, постепенно добиваться внимания Высшего менеджмента и... тоже получать деньги. Вот такой простой выбор. Он есть всегда, это вопрос Вашей готовности и желания «зайти далеко».

В любом случае, что бы Вы не выбрали, для начала, надо расслабиться и не бросаться на амбразуру, пытаясь доказать Генеральному директору, что он заблуждается, не соглашаясь с вашим видением и не желает вовлекаться, как Вас учили на тренингах... Да и что значит **«вовлеченность»**?

Все о ней говорят, и стандарты серии ISO, в первую очередь, но что имеется в виду по факту?

Генеральный директор, который принимает участие только в тех совещаниях, где присутствуют представители органа по сертификации, в лучшем случае, на совещаниях после внутренних аудитов – это хорошая вовлеченность, это Ваша «палочка-выручалочка», возрадуйтесь, если перед началом работы получили обещание, что так и будет. Обязательно это обсудите, когда вступаете в должность.

Только не надо заблуждаться на этот счет – Генеральный директор не Ваша личная нянька, он не обязан бегать за Вами, решая каждый конфликт и затыкая каждую «дыру» в процессах компании, его задача дать понять всем, что он нацелен на результат, быть лучше и эффективнее в работе, и присутствие на **ключевых совещаниях** тому доказательство.

Другой вариант, что этого Вы добиться этого не можете (он постоянно занят или «доступ к телу» закрыт вредной секретаршей) и вместо Генерального директора присутствует его заместитель, в этом случае все не так и плохо, но при условии, если он вступает Представителем Руководства по качеству.

А если и правда выступает, но на совещаниях не появляется, и вообще не понятно, чем занимается, настаивайте на том, чтобы эту обязанность вменили вам. Естественно, если вы решили получать деньги за не формальную систему и просите помощника (чтобы в процессе у Вас не возникло «конфликта интересов» с самим собой).

Если вам удалось самому себе дать четкое указание того, что Вы – воля Топ менеджмента и ваша задача эту волю, опираясь на инструменты, признанные ведущими странами мира, **оптимально легко** внедрить в действительность компании, отлично, начало хорошее.

Менеджер по качеству – главный человек в новом направлении развития, это решение, принятое Руководством, и теперь всем придется с этим жить.

Не уговаривайте, не разъясняйте, дайте эту информацию всем как должное. А самое главное примите ее сами как должное:

**– Вы в компании потому, что так решил Генеральный директор.**

**– Вы в компании для того, чтобы доносить до всех решения Генерального директора.**

Забудьте про объяснения, что СМК принесло прибыль, снизило издержки в каких-то там чудо компаниях... Когда-то там... Вам это говорили на тренингах и это и в самом деле правда!

Кто не согласен и не имеет времени, будет объясняться не с Вами, Ваша задача собрать информацию и предоставить ее Генеральному директору, **«Отчет со стороны Высшего руководства»** – Ваше оружие против тех, кто не желает и слышать о Вашем присутствии, и одновременно Ваша лич-

ная большая мозоль, потому что информация в нем должна быть лаконичной, серьезной и полезной. О нем мы обязательно поговорим основательно, но позже (ему будет посвящена отдельная глава и вся информация об измерениях, мониторинге важных элементах системы менеджмента качества также присутствует там).

Если все же столкнулись с тем, что у кого-то нет времени на «ерунду», спокойно ответьте, что и у Вас тоже нет времени на «ерунду», но работа должна быть сделана, потому, что Генеральный директор ждет предварительный отчет и совещание состоится такого-то числа и в такое-то время. Если кто-то не сочтет нужным прийти, его право, но в отчете это будет прописано. Избегайте лишних объяснений и баталий, будьте серьезными!

Если же сам Генеральный директор в это самое время ушел в подполье и никак с Вами не контактирует – ситуация плохая, но вполне решаемая, Вам потребуется больше времени и нервов для сохранения «видимого» спокойствия (перед остальными сотрудниками Вы обязаны держать лицо!), но и с этим Вы справитесь.

Написать ему письмо и назначить встречу Вы можете, на которой расскажете свой план действий и попросите его помочь, принять участие в **первом вводном** совещании, и тогда Вы покажете ему после как система работает сейчас и как она может работать лучше без дополнительных вложений.

Генеральный директор всегда озабочен будущим компании, ему важно повышать производительность при текущих ресурсах, так что, не стесняйтесь ему напомнить, что в этом и состоит Ваша прямая обязанность и Вы готовы ее исполнять. В конце концов, он Вас нанимал.

Если над Вами директор по качеству, расскажите ему о необходимости такого совещания, как Представитель Руководства по качеству, он пойдет Вам на встречу. Хотя бы потому что, Вы дадите ему понять, что займётесь построением системы самостоятельно, отвлекая его внимание лишь на требующие бОльших полномочий, вопросы.

Пожалуйста, не забывайте главную цель Вашего нахождения в компании – не для того, чтобы сделать ее лучше, не для того, чтобы увеличить прибыль (это цель системы), а для того, чтобы донести до всех видение Генерального директора, а до Генерального директора донести текущее состояние дел с предложениями по улучшению (не лично Вашими, «высокими из пальца», взятыми из интернета и книг по менеджменту, а высказанные теми, кто имеет к ним непосредственное отношение на рабочих местах).

Менеджер по качеству, по сути, имеет доступ ко всем подразделениям компании, это едва ли не единственный человек, у которого уникальная возможность быть везде и сразу, функционально – главное в самом начале не наделать ошибок, которые потом долго и нужно придется исправлять, их

несколько, но все они имеют колоссальное значение и все они так или иначе знакомы менеджерам по качеству:

**Ошибка первая: Я пришел в компанию, чтобы строить эффективную систему управления.**

Не забывайте, что, если компания существует – она уже имеет систему управления, и Ваши слова звучат в таком случае совсем неубедительно. Это все равно, что кирпич заявит о своем намерении изменить форму фундамента...

Зачем строить новое, если хорошо работает старое? (если у людей стабильная зарплата и они каждый день принимают массу решений, Вы не убедите их в обратном этим аргументом), Вас начнут воспринимать как помеху и всячески избегать. Поставьте себя на место других, разве Вы бы обрадовались, что в компании появился кто-то, кто говорит, что знает, как лучше и требует в ответ чего-то непонятного?

Единственное, что необходимо донести до всех на первом этапе – Ваша деятельность – это новое направление в развитии компании и Вы – **лидер** этого направления.

Представьте, что в компании появилось новое направление «Управление инвестициями», и приходит на совещание руководитель этого нового направления и начинает всем рассказывать в чем смысл его работы и как вообще компания к этому пришла, а самое важное, что это такое в других компаниях и вообще, что все думают об этом в мире и как все

будет здорово дальше (резонный вопрос, «как мы без Вас работали раньше?» возникнет, скорее всего, у всех присутствующих).

Лидер очень хрупкое понятие, есть одна производственная байка про то, чем лидер отличается от менеджера, но смысл в ней очень большой:

**«Когда менеджер говорит, люди понимают, как он важен для компании, когда говорит лидер, люди понимают, насколько они важны для компании.»**

Уделяйте особое внимание тому, что говорите сотрудникам, потому что СМК существует в любой компании, где есть Генеральный директор, прибыль и работники. Если деятельность может быть представлена как процессы, это уже система менеджмента качества. Как ей в текущий момент управляют и учитывают ли все нюансы, прописанные в стандартах серии ISO, вопрос другой и для Вас очень важный, именно ему и следует уделять внимание.

Это одно из самых сложных в работе менеджера по качеству, дать понять сотрудникам, что он не враг, а помощник, что через него Генеральный директор услышит об «узких местах» и поможет решить текущие проблемы.

Но, важно понимать, что любая признанная ошибка должна подкрепляться крайне вескими корректирующими решениями, не формальными выдержками из международного стандарта, а четкими и готовыми мероприятиями, с установленными сроками и указанием необходимых ресурсов. Зна-

комясь с людьми, старайтесь их слушать и изучать процессы, за которые они отвечают.

С чего начинать? Изучать документы, процедуры, регламенты, стандарты? Многие менеджеры по качеству с этого начинают, тратят несколько дней на чтение нормативных документов (естественно, речь не об обязательных инструктажах, которые если есть в компании – отлично, если нет – вопрос, который Вам придется решать в процессе Вашей работы). Другие бросаются писать обязательные Политику в области качества и обязательные процедуры, рассказывая, как хорошо это отразится на будущем компании...

Вы пришли в компанию, чтобы привести существующий стиль управления процессами к международным стандартам, и тут важно понимать, что за этой фразой кроется. Стандарты же не дают четких ориентиров, они лишь указывают, что именно должно иметь место быть в системе управления, а **Ваша задача найти к этому «что» оптимальное «как».**

Так что, Вы в компании не для того, чтобы строить эффективную систему управления, а для того чтобы помочь текущей системе управления **перестроиться**. Оптимально, деликатно и с минимальными вложениями, и в Ваши функциональные обязанности не входит объясняться со всеми по поводу Вашего нахождения в компании. Вряд ли через это проходят сотрудники отдела кадров или департаментов закупок, или продаж, Вы – такой же сотрудник, как и все остальные.

Если спрашивают, отвечайте, что все вопросы по поводу значимости международных стандартов разъясните в процессе обучения, пока же Вам необходима «такая и такая информация» для выполнения текущей работы.

## **Ошибка вторая: СМК поможет компании работать лучше**

Никогда не говорите таких слов коллегам, особенно руководителям процессов, особенно тем, кто задействованы в производстве или продажах – тем самым вы наживаете себе врагов! А эти подразделения очень важны для системы менеджмента качества. Что значит лучше, тем самым вы дадите всем понять, что работают они плохо, а Вы их научите работать «как следует»? А если они старше вас по возрасту в пару раз, представляете, что Вас ожидает?

Слова менеджера по качеству, которые внушают доверие, следующие: «Система менеджмента качества поможет компании определить места, которые нуждаются в улучшении и определить пути решения текущих проблем с минимальными рисками и вложениями! Если Вам не хватает персонала, где это видно? Покажите это на бумаге, не на словах, покажите это в цифрах, а я помогу донести до Генерального Директора! Если Вам не хватает ресурсов, где это видно? Если Вы не можете работать из-за плохой работы смежного департамента, где это видно? Покажите мне, покажите,

а не говорите! Давайте вместе определим, как это показать!»

Коммуникации – это важнейший аспект работы менеджера по качеству, потому что получить истинную картину положения вещей в процессах компании Вы только из нормативных документов не сможете. Записи Вам тоже полной картины не дадут, так что, говорить с людьми придется. И придется много.

Не бойтесь рассказывать, что система менеджмента качества позволяет контролировать и видеть «узкие места», а самое главное, искать возможности для улучшений. Ее главная цель – уделять достаточное внимание планированию и своевременной разработке мероприятий, направленных на улучшение и один из мощнейших инструментов для этого – внутренний аудит, проверка, которая уделяет внимание всему и всем и позволяет видеть общую картину.

Это не проверка, нацеленная на документацию в первую очередь, ее задача увидеть картину целиком, как департаменты между собой интегрируются и какие проблемы, о которых не говорят, но которые существуют, не озвучиваются и здесь Вам нужна помощь Владельцев процессов, потому что никто лучше из самих не знает о проблемах и слабых местах.

Вы не пришли, чтобы улучшать их деятельность (они уже работают хорошо, и иное воспримут как оскорбление), Вы работаете для того, чтобы изучить и помочь изменить.

Цикл Деминга очень понятная и удобная диаграмма, ко-

тору должны знать все руководители, потому что содержит в себе важные этапы работы. О ней можно рассказать и даже нарисовать! PDCA (сначала мы планируем деятельность, затем – работаем по плану, после – проверяем свою работу на предмет ошибок, потом – устраняем ошибки путем внесения изменений и разработки плана мероприятий (здесь можно перейти к корректирующим действиям) и повторяем цикл.)

### **Ошибка третья: Я напишу Вам стандарты, и Вы будете по ним работать**

Лишнее слово здесь «я», менеджер по качеству должен четко себе уяснить – его работа собирать нужных людей для написания нужных документов! Написать стандарт для производства никто лучше производства не сможет, лишь они знают все «подводные камни» и знают, что им необходимо улучшать, а что усиленно контролировать, его задача помочь людям рассказать о том, что их волнует, чтобы после обозначить это в стандартах. **Вы – помощник, а не надсмотрщик.** Очень важно уяснить это в самом себе. Остальные сотрудники помогают Вам тем, что находят время и дают информацию, а Вы помогаете им добиться того, чтобы их услышали, понимаете?

Основных процедур, требуемых стандартами серии ISO немного, о них мы пока говорить не будем, и вовсе не по-

тому, что они не важны, а потому что сначала я хочу обратить Ваше внимание на другое, что более важно для системы, с которой Вы собираетесь работать.

Работа менеджера по качеству начинается не с написания процедур, требуемых стандартами, ими Вы будете все завершать. Для начала давайте уберем стереотип о том, что система менеджмента качества – это много документов, из собственной головы.

Знаете, сколько компаний, уверенных, что менеджер по качеству – это девочка или мальчик, появление которого сулит только одно – кучу бумаг и массу потерянного времени, не догадываетесь, почему?

Говорите о том, что постарайтесь разработать наиболее оптимальные формы для записей, которые позволят ему увидеть истинную картину положения вещей. Сразу успокойте людей, что не станете закапывать их в нереальном количестве бумаг!

Но и не обманывайте – они будут, потому что есть требования, от которых не уйти, но их не так и много, важно делать правильные отчеты – то, что покажет самой компании на каком она уровне, а тут без взаимодействия не обойтись. Будет и ряд дополнительных нормативных документов, которые необходимы для эффективного управления.

Но начинать с разработки обязательных нормативных документов по требованиям международных стандартов не следует, этим Вы будете завершать свое знакомство с су-

ществующей системой менеджмента качества. Перед этим Вас ожидает крайне трудоемкий процесс познания текущего положения вещей компании, потому что, не проанализировав то, что есть, Вы не поймете, чего не хватает. Помните о деликатности и минимальных вложениях – это касается и Вашего времени, в частности.

**Ошибка четвертая: Если вы не будете помогать, я найду массу проблем во время внутреннего аудита и все расскажу генеральному директору**

Хорошо, пробовали Вы по-хорошему, не выходит, тогда попробуете по-плохому, в России вообще многое решается именно так. И что? Внутренний аудит будет формальным, если люди не заинтересованы показать Вам то, что их и правда волнует. А такие вещи есть! Просто они боятся, что будет наказание, а то и увольнение, тут важно грамотно донести, что любая ошибка это – проблема компании и системы, которая существует в настоящем времени.

Вот мы и подошли к одной из ключевых основ Вашей работы в качестве менеджера по качеству («в качестве по качеству» звучит не очень, но Вы поняли...).

Система есть, но она не идеальна, а, чтобы сделать ее идеальной придется признать то, что существуют «слабые места». Это одно и самых сложных в работе менеджера по качеству, дать понять сотрудникам, что он не враг, а помощ-

ник, что через него Генеральный директор услышит и примет «верное решение» (без сноса голов...).

Он должен быть сам, в первую очередь уверен, что его услышат и примут меры. А для этого необходимо самому четко понимать, что именно он собрался делать в этой компании на этой позиции.

Любая признанная ошибка должна подкрепляться решениями, не формальными, а четко сформулированными. Вескими. Иначе уволят всех. Здесь Вам на личном обаянии и формальных фразах стандартов «не выехать» и придется основательно погружаться во все процессы, которые входят в систему менеджмента качества. Вы представляете себе масштаб?

Вам придется разобраться в системе управления персоналом, вникнуть в суть требований ТК РФ, понять, как сотрудники мотивируются, адаптируются, обучаются и почему уходят, и не хотят возвращаться.

Вам придется разобраться в терминологии ТООР, вникнуть в азы метрологии, изучить процессы контроля качества продукции, научиться читать техническую и технологическую документацию (а Вы сейчас разницу в этих терминах чувствуете)?

Вам придется окунуться в процесс общения с поставщиками, познакомиться с анализом контрактов, изучить процессы логистики, близко познакомиться с техникой безопасности и охраной труда, и много чего еще!

Теперь понятно, отчего менеджеров по качеству воспринимают «неправильно»? А может быть, как раз, и правильно, учитывая их одержимость только документацией (обязательной по стандартам серии ISO) и нежелание вникать в процессы, которые крайне важны для профессионального опыта. Здесь вопрос Вашего желания вникать и получать: либо работающую систему, либо сертификат на систему на «бумаге».

Проще будем тем, кто уже имеет представление о работе смежных департаментов, понимает суть системы продаж, знаком с управлением персоналом, изучил основные аспекты работы производства (хоть немного разбирается в технологии и представляет себе процессы производства, контроля качества и реализации продукции), знает, что такое оценка поставщиков и закупочная деятельность, кто не имеет – готовьтесь учиться. Эта информация не будет лишней, будьте открытыми и впитывайте все, что вокруг.

**Забудьте о процедурах и обязательных документах, для начала, совсем!**

Не говорите и них ни с кем и даже не думайте о них, начинать надо совсем с другого.

Люди помогут Вам, если Вы признаете, что не знаете всего, но хотите узнать с их помощью, чтобы улучшить деятельность компании. Вы знаете, что если человеку помочь что-то сделать, он Вам поможет в ответ (как правило), но если Ваши отношения начались с того, что он Вам помог, веро-

ятность того, что охотно делает это снова – очень высокая? Это психология взаимоотношений и это правда работает.

**Ошибка пятая: Мы все запишем в процедуры и все будет сделано, как мы хотим**

Это не правда, ни один Генеральный директор не станет тратить дополнительные ресурсы на то, что хоть как-то, но работает (и не известно, как будет работать после «апгрейда») и тут надо понимать, что путь довольно скользкий – нельзя давать обещаний, в выполнении которых Вы не уверены. А Вы не можете быть в этом уверены, потому что это лишено логики, если сам Генеральный директор Вам процедуру не надиктовал, в чем я очень сомневаюсь.

И люди это понимают. И будут думать с осторожностью и опаской, пока не получится у вас сделать «ход конем» – добиться улучшений в одном, пусть и незначительном месте, но которое даст всем понять, что Вы и правда заинтересованы в изменениях, и именно это Ваша работа, контакты с Генеральным директором по поводу улучшений. А не масса сомнительных неудобоваримых и не интересных бумаг, которые лишь отвлекают от работы.

Не давайте обещаний, которые принесут Вам массу проблем в будущем. Помните, Ваша задача изучать и помогать улучшать. Вы – лидер направления, но командный игрок. Даже если какой-то владелец процесса уверен, что его предло-

жение отличное и требует незамедлительного документирования и внедрения в действие, все следует тщательно коллективно обсудить (не забывайте, что не бывает документа, кроме должностной инструкции и положения об отделе, который не затрагивает работу смежных направлений, потому что речь о системе, и часто мнение одного департамента может вступать в конфликт с интересами другого).

Уделяйте этому внимание во время подготовки рекомендаций и разработки мероприятий по найденным несоответствиям во время внутренних аудитов, часто менеджеры по качеству делают тут серьезные ошибки – предлагая подготовить и внедрить недостающую процедуру (например, «Управление претензиями и рекламациями») только одному «заинтересованному» департаменту. Не забывайте, что Вы работаете с системой, и входы и выходы никто не отменял, все смежные департаменты играют свою роль и их обязательно следует учитывать, указывая в рабочей группе.

### **Ошибка шестая: Вы обязаны давать мне информацию, которую я запрошу**

Сама по себе фраза негативная, не важно, менеджер по качеству ее произносит или кто-то другой. Вам действительно обязаны предоставлять информацию, только ультиматумами Вы не добьетесь самого главного, Вы не получите команду. А без нее система менеджмента качества неэффективна.

А что же делать, если на просьбы никто не реагирует? Если Вы уверены в себе и понимаете сами четко, что Вам нужно, Вы получите все. В этом главный секрет. Как правило, менеджер по качеству не всегда до конца осознает, что именно и для чего ему нужно, отсюда и эти массовые предрассудки, что масса бумаг и документов и есть система...

Походите на оперативные совещания и посмотрите, как на них сотрудники общаются между собой, как они ставят вопросы. Как само собой разумеющеюся! Все проблемы от неуверенности в том, что Вы делаете, когда Вы поймете свою роль в компании, когда Вы ее осознаете, все пойдет легко и непринужденно. Не надо лезть туда, где Вы откровенно «плаваете» в терминах и сути вещей, изучайте, познавайте.

На одном предприятии, когда, будучи еще совсем молодым и неопытным менеджером по качеству, я пришла описывать процесс Главного механика, знаете, что он сделал? Торжественно вручил мне толстенную книгу «ТОиР на производстве» и сказал, что уделит время только после того, как я прочитаю...

Я не восприняла это как шутку и правда прочитала, и к следующим встречам готовилась уже по-другому, перечитывала не стандарт, а документацию, касающуюся деятельности процессов в реальности, на текущем предприятии, чтобы говорить со всеми «на одном языке», пусть и с «большим акцентом».

## **Ошибка седьмая: Документы – самое важное, если не будет всех необходимых документов мы «завалим» сертификационный аудит**

Аудит будет и в самом деле «завален» перед органом по сертификации, но при условии, что не будет никаких свидетельств того, что процессы, обозначенные в стандартах, никак не реализуются в деятельности компании. Иначе говоря, отсутствие обязательной процедуры – несоответствие критическое, а вот отсутствие измерения процессов – безобразие в глазах аудиторов форменное...

Документы играют роль, особенно записи, которые выступают свидетельством, но куда больше аудиторов заботит вовлеченность персонала и понимание того, что люди и правда осознают смысл того, во что их вовлекают. Особенно для международных органов по сертификации.

Неправильно говорить, что документы – это все. Документы – важная составляющая, но самое важное в системе менеджмента качества это движение к улучшениям. Начало, которым кладет вовсе не новая процедура, а новая идеология.

Коммуникации – Ваше все, при наличии недопонимания и отсутствия важных документов (которые определённые департаменты затягивают в разработке) решаются на совещаниях, либо посредством Отчетов Генеральному директору/Представителю Руководства по качеству. Ваша задача

не говорить о важности документации, а ставить четкие сроки для их разработки и осуществлять своевременный контроль.

Донести до людей, что если их фамилия оказалась в графе «ответственный», то это несет за собой обязательства – безусловно стоит, а вот говорить только о документах – нет.

Улучшения – это планируемые мероприятия, это свидетельства, это результаты, а документы лишь возможность ими управлять. Если у Вас получится сместить акценты с документации на деятельность, сотрудники компании никогда не станут считать, что СМК – это лишь бумаги. Но ценность наличия свидетельств – безусловна, а их могут предоставить только записи и нормативные документы.

Небольшие примеры из практики, чего могут коснуться органы по сертификации и какие значительные несоответствия обычно находят в документации (главная разница между значительным и незначительным несоответствием в том, что первое оказывает своим наличием влияние на развитие системы менеджмента качества, второе – не оказывает, но требует корректировок):

- не проводится анализ системы менеджмента со стороны руководства организации (либо, не в полном объёме);
- процессы системы менеджмента не обеспечиваются ресурсами (нет необходимых записей);
- не выполняется анализ результативности корректирую-

щих воздействий;

- не ведутся записи о результатах поверки значительной части измерительного оборудования;

- цели в области качества не согласуются с Политикой в области качества;

- отсутствует документированная процедура, либо не выполняются ее требования;

- наличие систематических отклонений в деятельности кампании от утвержденной конструкторской, технологической документации;

- наличие просроченных реактивов и расходных материалов, используемых в производственных процессах (это же касается и протоколов испытаний качества продукции);

- наличие не прошедшего поверку или калибровку оборудования в процессе производства (тщательно сверяйте графики и свидетельства).

Существует практика, когда несколько незначительных несоответствия, относящихся к одному пункту стандарта, рассматриваются как одно значительное несоответствие.

Самое важное, пожалуйста, запомните, что подготовка к сертификационному аудиту – это как игра в покер, Вы не знаете карт другого, но можете грамотно использовать свои...

Иначе говоря, иногда стоит показать аудиторам очевидные вещи, нуждающиеся в корректировках, чтобы избежать

проблем в неочевидных местах, до которых у Вас основательно «не дошли руки».

Менеджер по качеству всегда знает, что и где у него недостаточно и не дотягивает, и всегда может правильно этой информацией распорядиться.

## **Итоги:**

– Решение о построении системы менеджмента качества приняло Руководство, и это его воля, а значит, является теперь работой каждого сотрудника в компании. А задача менеджера по качеству эту волю до всех донести и при помощи команды внедрить в действие. **Без объяснения и разъяснений**, это факт, как фиксированная заработная плата – никуда Вы не денетесь, и Вас всем придется принять как должное. Всем без исключения. Проблемы при внедрении системы менеджмента качества в основном возникают у тех менеджеров по качеству, кто до конца не осознает собственную роль в компании и с самого первого дня хватается за разработку документации. Высокие лидерские качества необходимы, работайте над ними и улучшайте изо дня в день.

– Система уже существует. Процессы уже есть. Ресурсы уже работают и переделать все существующее надо с минимальными рисками и потерями, и наиболее комфортно для сотрудников, потому что они не просто главный ресурс че-

ловеческий, как говорят стандарты серии ISO, а ваши основные помощники. Именно они будут внедрять процедуры, вести записи, работать с КПП и помогать вам определять слабые места в процессе внутренних аудитов.

– Менеджер по качеству единственный человек в компании, у которого уникальная возможность быть везде и сразу, главное, в самом начале не наделать ошибок, которые потом долго и нужно придется исправлять, их несколько, но имеют колоссальное значение. Как в знаменитой цитате: «У Вас не будет другого шанса произвести первое впечатление». Конечно, это неправда, и шанс будет и не один, но незачем начинать свой путь с трудностей, выстроенных собственноручно?

– Никогда не говорите людям, что научите их работать лучше, давая понять, что сейчас они работают плохо. Улучшения это не документация, которую Вы разрабатываете и внедряете, это идеология, которую Вы несете своим участием в жизни существующих процессов компании и взаимодействии с ними через Генерального Директора (даже если он об этом и не знает, важно – добиться его присутствия на ключевых совещаниях, а это совещания после внутренних аудитов, первое вводное совещание и совещания совместно с органом по сертификации системы менеджмента качества).

– Система есть в любой компании, но она не идеальна, а, чтобы сделать ее идеальной придётся признать то, что существуют слабые места. Это одно и самых сложных в работе менеджера по качеству, дать понять сотрудникам, что он не враг, а помощник, что через него Генеральный директор услышит и поможет решить. Но, важно понимать, что любая признанная ошибка должна подкрепляться крайне вескими корректирующими решениями, не формальными выдержками из международного стандарта, а четкими и готовыми мероприятиями, с установленными сроками и указанием необходимых ресурсов. Знакомясь с людьми, старайтесь их слушать и изучать процессы, за которые они отвечают.

Ваша позиция уникальная еще и тем, что Вы получаете возможность узнать, как устроена работа всех подразделений компании, больше никто функционально не имеет на такое право. Так пользуйтесь им и знакомьтесь до самых глубин с тем, что будет частью системы, за внедрение и поддержание которой Вас и наняли отвечать.

# Глава 2

## Начинаем СМК

Надеюсь, мы договорились, что СМК существует в любой компании, где есть Генеральный директор, прибыль и работники. Потому что, если деятельность может быть представлена как процессы – это уже система. Как ей в текущий момент управляют и учитывают ли все нюансы, прописанные в стандартах серии ISO, вопрос другой и для Вас очень важный.

С чего начинать? Изучать документы, процедуры, регламенты, стандарты? Многие менеджеры по качеству с этого начинают, тратят несколько дней на чтение сухих и не особо интересных нормативных документов (естественно, я не говорю об обязательных инструктажах, которые если есть в компании – отлично, если нет – вопрос, который Вам придется решать, это мы обсудим в главе, посвященной процессу «Управление персоналом»). Другие бросаются писать обязательные Политику в области качества и обязательные процедуры...

С первого же дня работы важно понять уровень, на котором компания сейчас, и дать ответ на него сможет только **оценочный внутренний аудит**. Первый аудит, с которого

менеджер по качеству знакомство с компанией начнет и позволит всем остальным познакомиться с ним самим поближе. И тут надо действовать грамотно и крайне аккуратно, чтобы с самого начала не наворотить дел, которые после выйдут «бокком».

Не надо бросаться писать процедуру по внутреннему аудиту и клепать массу необходимых форм записей, Вы проведете аудит прекрасно и без всего этого.

Единственный документ, который должен лежать на столе менеджера по качеству в первый рабочий день, когда он готов приступить к работе – это **организационная структура**. Часто бывает, что структура меняется в компании каждый день и четкого ничего нет, но она всегда присутствует в том или ином виде, и этот документ, по которому можно определить, какие департаменты и сотрудники в компании есть.

Начните его изучать и сразу выделяйте владельцев процессов. Сразу. Это должны быть люди, которые имеют доступ к ресурсам и обладают необходимыми административными правами – принимать решения. Если что-то произойдет не хорошее в том или ином департаменте, кто первый «получит по шапке»? Правильно, руководитель или директор направления, именно он и есть тот, кто Вам нужен для работы.

Начните с того, что выделите основные процессы и выделите людей, которые будут являться их владельцами. Стан-

дарты по системам менеджмента в основном делят процессы на четыре основные группы:

- основные процессы управления деятельностью компании,
- процессы управления ресурсами,
- процессы жизненного цикла продукции
- процессы измерения, анализа и улучшения.

Пока не будем в этом закапываться и пойдем другим путем, мы обязательно составим карту взаимодействия процессов компании, потому что этот документ необходим, но позже, сейчас же нам следует выделить Владельцев процессов.

## 2.1 Владельцы процессов

Начните с главного и выпишите основных руководителей по основным направлениям, как правило, это:

- Генеральный директор (**Управление предприятием**);
- Директор по персоналу (**Управление человеческими ресурсами**);
- Директор по качеству или Руководитель управления менеджментом качества (**Менеджмент качества**);
- Директор по производству (**Управление жизненными циклами продукции**);
- Директор или начальник управления по Безопасности и окружающей среде (**Управление окружающей средой**);
- Директор департамента IT (если есть);
- Директор по финансам (часто не включают, решать Вам, потому что отчетность у них своя);
- Главный юрист (**Юридическое сопровождение**);
- Директор по транспорту или Главный логист (**Управление логистикой**);
- Директор по закупкам (**Управление закупками**);
- Директор по продажам (**Управление продажами**);
- Директор по маркетингу (**Управление маркетингом**) (если подразделение маркетинга обособленно от продаж, выделяется в отдельный процесс, если нет – совместно, но,

в любом случае, люди отвечают за эти процессы разные, обязательно учтите маркетинг со его личными КПП, подробнее в описании главы **Процесса Продажи**).

## **Основные процессы управления деятельностью компании:**

Что к ним относится? Процессы деятельности, подпадающие под непосредственное управление Руководства, которые по версии стандартов ISO 9001 включают в себя планирование, взаимоотношения с потребителями (используя входные данные от них и нацеленные на повышение удовлетворенности), Политику в области качества, распределение ответственности, полномочий и обмен информацией, управление менеджментом качества, анализ.

Это, безусловно, «Управление предприятием» (включая планирование и анализ), «Управление менеджментом качества» (включая измерения и мониторинг), если в компании планируется к внедрению GMP<sup>3</sup> у Вас, безусловно, будут «смежные» документы, но сослаться на них в системе необходимо, потому что ими управляются важные процессы, и они задокументированы. Это процессы, на которые непосредственное влияние имеет также и Представитель Руко-

---

<sup>3</sup> GMP – Good Manufacturing Practice – Надлежащая производственная практика) – система норм, правил и указаний в отношении производства: лекарственных средств, медицинских устройств, изделий диагностического назначения, продуктов питания, пищевых добавок, активных ингредиентов.

водства по качеству.

## **Процессы управления ресурсами:**

Что за департаменты управляют в компании, как правило, ресурсами? Это «Закупки», «Маркетинг», «Финансы» (если Вы решили их включить), это департамент IT сопровождения и все инженерные службы, которые занимаются ресурсами – обеспечивают производство и другие процессы всем необходимым для эффективной работы, это человеческие ресурсы. Это описано в разделе касательно обеспечения ресурсами стандарта ISO 9001.

## **Процессы жизненного цикла продукции:**

Здесь все производственные процессы и процессы, которые имеют отношение к жизненному циклу – не забудьте про транспорт и логистику, продажи, если в компании есть собственная лаборатория по контролю качества продукции, ее также в отдельный процесс (даже если она аккредитована, она не живет собственной жизнью, у нее свои дополнительные меры по контролю и управлению). Это описано в разделе касательно деятельности компании стандарта ISO 9001.

## **Процессы измерения, анализа и улучшения:**

Многие компании процессы измерения, анализа и улучшения и вовсе не выделяют, отдельно от остальных, а делают составной частью одного из процессов управления!

Как так? А вот так, эти процессы часть одного большого емкого процесса, который этим всем управляет, как Вы считаете, этот процесс имеет к Вам непосредственное отношение? Это описано в разделе касательно оценки показателей деятельности компании стандарта ISO 9001 (лично я не вижу смысла показывать на карте взаимодействия процессов все подпроцессы, их можно детально прописать в Форме описания процесса, каждого процесса СМК, о чем мы поговорим далее).

После выделения процессов необходимо их между собой увязать и представить их взаимодействие на документе, который, как правило, называется «Карта взаимодействия процессов».

## 2.2 Карта взаимодействия процессов

Многие менеджеры по качеству «рисуют» карту их взаимодействия на нескольких десятках листах, выделяют массу подпроцессов или субпроцессов, что делает документ не читаемым и совершенно бесполезным! Для кого эта «ценная» информация?

Постарайтесь оформить карту процессов на одном листе, Вам важно показать взаимодействие процессов разных уровней и то, как Вы их «отнесли» к разным категориям, можете использовать разные цвета, к примеру, во многих компаниях процессы управления представляют красными квадратами, процессы производства синими, процессы управления ресурсами – зелеными, процессы измерения, анализа и улучшения – желтыми, зачем расписывать это на Карте взаимодействия, если Вы можете все прекрасно расписать в форме непосредственно самого процесса?

Карта взаимодействия процессов – это наглядный, лаконичный и информативный документ, на котором видно основные процессы и их взаимодействие, зачем утяжелять информацией, которая если кому и нужна, может быть представлена совсем в другой документации?

Вы в любом случае будете каждый процесс описывать отдельно по специальной форме, в которой укажете все, что его касается: общая информация, входы, выходы, ресурсы,

под процессы и субпроцессы.

Еще один важный момент, до сих пор не существует единого мнения, какие процессы к каким типам относить, я наблюдала ситуации, когда аудиторы органа по сертификации удивлялись, что компания отнесла процесс «Управления персоналом» и «Управление охраной труда» к процессам управления, но это не может выступать критическим несоответствием, потому что компания так решила, вопрос, как она их описывает и управляет ими? На худой конец, Вам дадут рекомендации.

Что еще самое важное на карте взаимодействия процессов компании?

Показать не только входы и выходы и взаимодействие, но не забыть, что основная цель системы менеджмента качества – это удовлетворенность потребителя. Направление «стрелочек» имеет важное значение, не забудьте про них, на одном из аудитов я совсем выпустила их из виду, за что получила основательный инок».



Я здесь не буду приводить готовых карт взаимодействий, потому что все карты, которые я в свое время рисовала, являются собственностью компаний, но Вы сможете без труда уместить основные процессы на один лист. Это не вызывает сложностей, особенно после того, как Вы познакомитесь с каждым процессом и поймете, как они между собой взаимодействуют, главное, не спешите. Всему свое время.

После того, как Вы приступите к разработке обязательной документации и перейдете к разработке процедур, этот документ получит официальный статус, потому что Вы присвоите ему необходимые колонтитулы, идентификационный номер и ознакомите с ним весь персонал компании.

Я советую «Карту взаимодействия процессов» включать в Руководство по качеству, для наглядности, потому что **Руководство по качеству** – Ваш главный гид по системе ме-

неджмента качества, но о нем в соответствующей главе, и готовить Вы будете его **в последнюю очередь**.

Пока же давайте вернемся к Вашему списку владельцев процессов, который Вы составили, опираясь на Организационную структуру, сразу присваивайте процессам нумерацию, какая вам удобна, чтобы в дальнейшем она была за ними закреплена. Например:

Процесс	Название процесса	Владелец процесса	Ф.И.О.	Делегированное лицо
П1	Управление предприятием	Генеральный директор	...	
П2	...	...	...	

К вопросу делегированных лиц Вы подойдете в любом случае, учитывайте это сразу, пока графа пусть останется пустой (Перечень Владельцев процессов пойдет приложением к Приказу об их назначении, позже внесете в него изменения).

Также и всех, кого Вы выписали в список, надо будет «закрепить» в новых званиях – они Владельцы процессов, не просто департамента, а деятельности, которая граничит с другими департаментами и их функционал в системе, которую Ваша задача улучшать, немного поменяется.

К этому надо подойти с умом, то есть разъяснить всем на первом вводном совещании почему эти изменения необходимы и на что они направлены, тут **Приказ «О назначении Владельцев процессов системы менеджмента качества»** придется очень кстати – в нем Вы пропишете, какие функции, обязанности и права у Владельцев процессов.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.