

**Ориентация на
потребности высшего
руководства при
совершенствовании
системы управления**

Тарас Калита,

Украинская ассоциация качества

Любимая история менеджеров по качеству

Притча о злом и неразумном первом руководителе, не понимающем собственной пользы, и о добром и мудром специалисте по качеству, борющемся с руководителем за процветание предприятия

«... и победил специалист по качеству руководителя в тяжелой схватке, и заставил его прочитать руководство по качеству. И после этой славной победы расцвело на предприятии качество и потекли процессы, а несоответствия навсегда бежали оттуда. И глядя на это возрадовался аудитор и сказал, что это хорошо, и вручил герою сертификат»

Потребители системы управления



- ⌘ Весь персонал (согласен, чтобы его деятельностью управляли с помощью этой системы)
- ⌘ Руководство (согласно управлять организацией с помощью этой системы)
- ⌘ Потребители и другие заинтересованные стороны (согласны, чтобы их потребности удовлетворяли с помощью этой системы)
- ⌘ Внешние аудиторы – часто рассматриваются как главный потребитель

Вопросы к руководству



Если потребители – аудиторы:

⌘ Стандарт требует чтобы ...

⌘ Вы должны ...

Если потребители – руководители:

⌘ Чего бы Вы хотели достичь ...

⌘ **Как Вам удобно ...**

⌘ А может было бы удобнее ...

Маркетинг при разработке нового документа



- ⌘ Кто будет читать этот документ?
- ⌘ В каких ситуациях?
- ⌘ Что он будет искать в документе?
- ⌘ Как наличие документа улучшит его работу?
- ⌘ Каким должен быть документ для того, чтобы отвечать его ожиданиям и улучшать его работу?

Пожелания потребителей по форме документов

Информацию в документах легко найти и понять:

- ⌘ Структура документов
- ⌘ Объем документов, уровень детализации (один большой документ или много маленьких)
- ⌘ Форма представления информации (схемы, рисунки, фотографии, комиксы, анимация, видеоролики и т.д.)
- ⌘ Язык, стиль (живой язык организации, юмор)

Пожелания руководителей по содержанию системы управления

- ⌘ Обеспечение необходимой информацией о функционировании организации (по возможности – без отдельных запросов)
- ⌘ Обеспечение надежного и оперативного выполнения принятых решений (на какие кнопки надо нажимать)
- ⌘ Обеспечение возможности контролировать выполнение принятых решений и их эффективность
- ⌘ Уверенность, в том, что специфические требования к отдельным процессам выполняются (и оперативное реагирование на случаи их невыполнения)
- ⌘ Уменьшение числа «пожаров» требующих вмешательства

Для чего надо удовлетворять руководителя



- ⌘ Не будет разрушать систему (давать распоряжения, противоречащие ей)
- ⌘ Будет примером для остальных сотрудников
- ⌘ Будет поддерживать ресурсами
- ⌘ Будет ценить людей, которые помогли сделать его работу удобнее

Сделайте хорошо руководителю и он найдет способ сделать хорошо вам

Документированные описания процессов



- ⌘ Какие действия руководитель считает особенно важными и настаивает, чтобы они выполнялись только определенным образом
- ⌘ Риски каких ситуаций руководитель хотел бы исключить или снизить
- ⌘ Кому руководитель готов делегировать полномочия по выполнению работы

Система мониторинга процессов

- ⌘ Какая информация необходима руководителю для управления организацией (а какой он просит не загружать)
- ⌘ В какой форме и с какой периодичностью
- ⌘ Кому готов доверить подготовку информации
- ⌘ Как удобно рассматривать информацию (лично, коллегиально)
- ⌘ Как удобно оформлять решения, принятые на основании информации (приказы, протокольные решения, резолюции...)
- ⌘ Как удобно получать информацию о выполнении решений

Система внутренних аудитов

В структурное подразделение (в процесс) приходят несколько умных и независимых людей, пользующихся доверием руководства. Потом они расскажут руководству (в то числе высшему) о том, что увидели. О чем их будет спрашивать руководитель:

- ⌘ О возможностях для улучшений
- ⌘ О рисках
- ⌘ О мотивированности персонала
- ⌘ Об отсутствии потерь
- ⌘ Или о соблюдении требований стандарта

Индикаторы успеха (лояльность потребителей)

Ссылки на систему при:

- ⌘ Внесении изменений в порядок работы (через изменение системных документов, а не издание приказов, утверждение внесистемных инструкций)
- ⌘ Решении внутренних конфликтов (давайте посмотрим, что у нас там написано)
- ⌘ Постановке заданий

Роль службы качества



Если потребители – аудиторы:

- ⌘ Объяснить требования (хорошо, если есть)
- ⌘ Заставить выполнить требования (или помочь)
- ⌘ Проконтролировать выполнение

Если потребители – руководители и персонал:

- ⌘ Понять пожелания потребителей
- ⌘ Постараться предложить лучшие варианты
- ⌘ Помочь реализовать выбранные варианты

Работает ли система управления: 12 тестов



- ⌘ **Отражает ли политика реальные приоритеты руководства?**
- ⌘ Сравнение формальной задокументированной политики в сфере качества с ответами высших руководителей на вопросы про их приоритеты, главные цели и проблемы, ключевые направления усовершенствования и т.д.

Работает ли система управления: 12 тестов



- ⌘ **Отражает ли схема мониторинга процессов требования руководства относительно этих процессов?**
- ⌘ Сравнение показателей мониторинга процесса с представлениями высшего руководства, а также владельца процесса, о хорошем выполнении этого процесса

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Основываются ли решения руководства на информации, которая поступает в рамках системы?**
- ⌘ Анализ источников информации, на основе которой руководители разного уровня принимали основные решения об усовершенствованиях и изменениях в работе организации; являются ли эти источники информации и каналы ее поступления для рассмотрения руководством частью СМК

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Реализуются ли решения руководства в рамках системы?**
- ⌘ Анализ форм представления решений об усовершенствованиях и изменениях в работе организации, принятых руководителями разного уровня; их сравнение с определенными в СМК формами представления корректирующих и предупреждающих действий

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Используется ли документация системы при внесении изменений в порядок выполнения процессов?**
- ⌘ Проверка изменений в порядке выполнения процессов: вносились ли соответствующие изменения в документы заранее (проектирование и коммуникация изменений в процессах) или “по факту”

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ Не создает ли система приказов руководства параллельную «теневую» систему?
- ⌘ Проверка приказов, распоряжений, протокольных решений на наличие мероприятий, которые должны выполняться регулярно или постоянно; проверка согласованности этих мероприятий с требованиями документации СМК

Приказы и распоряжения в действующей СМК

⌘ При отсутствии системы

Мероприятие	Срок выполнения
Подавать отчетность о текучести кадров	Ежеквартально

⌘ При действующей системе

Мероприятие	Срок выполнения
Внести изменения в процесс "Управление персоналом", предусмотрев подачу квартальных отчетов о текучести кадров	01.02.2009

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Включает ли система финансовое обеспечение выполнения процессов?**
- ⌘ Проверка отражения в процессах СМК тех аспектов финансового менеджмента, которые необходимы для их нормального функционирования (взаиморасчеты с потребителями и поставщиками, финансовый анализ планов и решений по усовершенствованию и т.д.)

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ Применяется ли документация системы при разрешении внутренних конфликтов?
- ⌘ Проверка ссылок на документацию СМК при возникновении несогласованностей между структурными подразделениями, принятие решений согласно документации, изменений в документации если возможное решение не определено или не является эффективным

Работает ли система управления: 12 тестов



- ⌘ **Являются ли процессы реальностью в жизни организации?**
- ⌘ Анализ ссылок на процессы и процессную структуру в ежедневной работе организации (например, на рабочих совещаниях); анализ того, насколько владельцы процессов осознают свои функции и ответственность

Что объединяет процессы?



Что объединяет деятельность разных структурных подразделений, которая выполняется в рамках одного процесса:

- Она описана в одном документе (методике процесса)
Есть ли еще что-либо?
- Для нее устанавливаются общие цели и разрабатываются общие мероприятия по усовершенствованию?
- Ее финансирование осуществляется через общие статьи бюджета?
- По итогам ее выполнения составляются общие отчеты, которые рассматриваются руководством вместе?

Иерархическая структура

- Организация – совокупность людей
- Структура «нулевого» уровня – все сотрудники организации
- Структуры нижних уровней – через распределение сотрудников на группы (департаменты, отделы и т.д.)
- Роль руководителя – руководить группой людей, организовывать, планировать и контролировать их работу

Процессная структура

- Организация – деятельность по превращению ожиданий заинтересованных сторон (в первую очередь - потребителей) в их удовлетворенность
- Структура «нулевого» уровня – процесс «Деятельность организации (в пользу всех заинтересованных сторон)»
- Структуры нижних уровней – через выделение подпроцессов, необходимых для достижения целей процессов высших уровней
- Роль руководителя – организовывать, планировать и контролировать выполнение процесса, координировать работу его исполнителей

Внедрение процессного менеджмента



- Построение новой системы управления (параллельной с иерархической оргструктурой)
 - Новая система распределения ответственности и полномочий
 - Новые функции руководителей
 - Новые типы управленческих решений,
- а не только новый набор документов, которые описывают порядок выполнения процессов

Влияние структуры процессов на работу

○ Заключение договоров – отдельный процесс

Порядок заключения всех договоров определяет юридический отдел, он несет ответственность за содержание договоров, диктует порядок работы для «профильных» подразделений

○ Заключение договоров – составляющая разных процессов

Ответственность за содержание договоров и их заключение несет «профильное» подразделение, роль юридического отдела – помочь ему, объем и формы привлечения юристов согласовываются с «профильным» подразделением

Работает ли система управления: 12 тестов



- ⌘ **Применяются ли внутренние аудиты как инструмент обеспечения руководства реальной информацией?**
- ⌘ Анализ того, насколько информация по итогам внутренних аудитов отвечает потребностям высшего руководства, реально рассматривается им и используется как основа для принятия существенных управленческих решений

Проблемы традиционного подхода к внутренним аудитам

- ✓ При высоком уровне соответствия системы - практически не дает полезной информации
- ✓ Повтор одинаковых/похожих вопросов
- ✓ Полученная информация малосущественна для высшего руководства
- ✓ Не стимулирует усовершенствования
- ✓ "Привязывает" систему к требованиям стандарта
- ✓ Не обеспечивает высокой мотивации аудиторов
- ✓ Похожая схема в большинстве организаций – не создает конкурентных преимуществ

Психологические проблемы традиционного подхода к аудитам

- ✓ Цель структурного подразделения – наилучший вариант внутреннего аудита это тот, при котором никаких записей или наблюдений не сделано (положительные наблюдения методикой не предусмотрены)
- ✓ Цель аудиторов – сделать определенные записи (продемонстрировать свою компетентность и непредубежденность)
- ✓ Результат – потенциальный конфликт, недостаточно эффективное сотрудничество сторон

Пути усовершенствования подходов к внутренним аудитам

Обеспечение ориентации на нужды потребителей:


- ✓ Высшее руководство – какая именно информация о состоянии дел в структурных подразделениях по итогам внутренних аудитов может быть важна?
- ✓ Руководители структурных подразделений – чем может быть полезно посещение структурного подразделения группой независимых квалифицированных специалистов?

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Изменяется ли система при изменении стратегии организации? (через несколько лет после внедрения)**
- ⌘ Анализ того, насколько система (структура процессов, их документированные описания и схемы мониторинга) адаптируются к изменениям в стратегии организации и поддерживают их, направляют персонал на реализацию стратегии

Работает ли система управления: 12 тестов

- ⌘ **Распространяется ли система на все важные аспекты деятельности организации, независимо от того, регламентированы ли они стандартами? (через несколько лет после внедрения)**
- ⌘ Анализ того, насколько система (структура процессов) охватывает все важные направления деятельности организации, например: финансовый менеджмент, мотивацию персонала и заботу о нем, партнерские отношения с потребителями и поставщиками, взаимодействие с обществом



Мы не следуем Модели,
мы используем Модель

Девид Хендерсон, основатель и генеральный директор Tobermore Concrete Production (победитель Награды совершенства EFQM)