

# СМК – это образ мышления

Поиск сути менеджмента качества в элементарных примерах

LOYP AGENCY, 2012 г.

---

Система менеджмента качества (СМК) в производственной цепочке в том или ином виде существует на каждом производственном предприятии. Применительно к производству чего-то материального (что можно пощупать, взвесить измерить) контроль качества представляется достаточно легко, а способы его регламентирования и непосредственного осуществления на производстве - вопрос несложного креатива любого здравомыслящего человека применительно к конкретной производственной линии.

Гораздо более размыто становится понимание качества, когда речь заходит о производстве услуги (разработке дизайнерского, информационного, консалтингового продукта, а также им подобных по срокам производства и изначальной неопределенности конечного результата). Еще сложнее говорить определенно о качестве применительно к процессам бэкофиса любой компании (если рассмотреть, например, в качестве конечного продукта годовой финансовый отчет или подготовленное для клиента коммерческое предложение). А ведь именно в таких процессах - растянутого во времени изготовления штучной, уникальной в своем роде услуги, - обращение к СМК наиболее актуально.

Один из базовых постулатов контроля качества состоит в следующем. Если ты не знаешь точные параметры конечного продукта (чтобы его «взвесить» по факту выпуска), то быть уверенным в его качестве ты можешь только контролируя процесс формирования

той или иной характеристики продукта по ходу его изготовления. Попробуем привести немного неординарные примеры. «Я хочу, чтобы разработанный для меня рекламный макет был *эксклюзивным*». Гарантирует ли эксклюзивность макета тот факт, что дизайнер разрабатывает его самостоятельно? Во многом - да, но далеко не полностью. Если в параллели с работой дизайнера существует процесс отсматривания по промежуточным результатам его работы (эскизам, проведенным фото-сессиям) схожих макетов у конкурентов (хотя бы на уровне Вашего региона, хотя бы только в Вашей отрасли и хотя бы только за последние пару лет), на эту работу тратится, например, один час в день, а результаты работы (в виде количества отсмотренных материалов, схожих идей, подобных цветовых гамм) попадают к Вам и непосредственно к дизайнеру (в виде структурированной в отчет обратной связи), то при приемке работы через три недели Вы с гораздо большей уверенностью сможете допустить *эксклюзивность* макета. При отсутствии такого процесса контроля параметра *эксклюзивность*, Вы рискуете, вложившись в рекламную кампанию и развесив щиты по всей столице, наткнуться по пути на дачу (при выезде из города) на макет, который будет очень похож на Ваш (а может, выполнен еще и лучше, что обиднее). В этом примере появляется вполне конкретная измеримость параметра *эксклюзивность*: она не просто абстрактная *эксклюзивность*, а эксклюзивность среди подобных 1000 рекламных компаний, у 5 основных конкурентов, за последние 2 года.

Контролировать непосредственно *эксклюзивность* Вы не можете, но контролировать регулярность и полноту поступающего к Вам отчета об отсматривании макетов уже можете вполне.

Или такой, более приземленный пример: «Я хочу, чтобы обратившийся на наш сайт клиент получал обратный звонок менеджера по продажам *оперативно*». Конечно, начать надо с определения *оперативности*. Допустим, в течение двух часов с момента обращения. Осведомимся у IT-специалиста, с какой максимальной задержкой могут приходиться письма с момента заполнения пользователем формы на сайте и следит ли он ежедневно за выполнением этого KPI. Допустим, следит (то есть каждый день отправляет с утра, во время кофе тестовое письмо с сайта, а еще, проверяет сообщения от хостинга за прошедшие сутки) и время поступления письма на корпоративный ящик офис-менеджера составляет никак не более 15 минут. Что делает с этими письмами офис-менеджер? Видимо, прикрепляет их к внутренней системе документооборота и направляет кому-то из службы продаж. Кому? Тому, кого должен был назначить коммерческий директор филиала. А тот, кто назначен, должен, по идее, отзвониться обратившемуся клиенту. Итак, в процесс совершения оперативного обратного звонка (в этом примере) вовлечено не менее четырех сотрудников: IT-специалист, офис-менеджер, коммерческий директор и ответственные менеджеры по продажам в филиалах. Дадим офис-менеджеру 45 минут на обработку запроса в системе документооборота, а менеджеру по продажам - час на совершение звонка. Сможете далее продумать негрозозкую систему отчетности и мотивации для контроля действий каждого из этих сотрудников в процессе совершения обратного звонка? (применительно к нашему примеру, не забудьте вменить коммер-

ческому директору еженедельно сбрасывать Вам в почту ссылку на страницу корпоративного портала или фото со стенда с обновленным графиком дежурства ответственных менеджеров и убедитесь, что в почте коммерческого директора существует ежедневный отчет с кратким резюме совершенных менеджерами обратных звонков.)

СМК - это не какая-то система, существующая рядом с первым лицом компании и для него. СМК - это структура мышления руководителя.

Теперь, что такое сертификация СМК по ISO, столь «модная» в начале 2000-х и ставшая в большей степени данью уважения трудам собственной компании сегодня? Все просто: приходит аудитор и определяет для себя рамки того процесса, который ему поручено сертифицировать (изготовление эксклюзивных рекламных макетов или совершение оперативных обратных звонков клиентам, в наших примерах). Далее он запрашивает Ваши внутрифирменные документы и проверяет наличие в них инструкции, шаблонов «записей по качеству» и ответственных за их исполнение. Не находит - указывает Вам замечания. Вы их устраняете (например, вносите в описание должностных обязанностей офис-менеджера пункты «1. Вести согласованный коммерческим директором календарь ответственных менеджеров отдела продаж в каждом филиале, знать, кто из менеджеров является дежурным. 2. По факту получения не-спам запроса сайта, в течение 45 минут переправить его по системе внутреннего документооборота дежурному менеджеру. 3. ...». В положение по мотивации (для бухгалтера по начислению заработной платы) пишете «1. При начислении бонуса офис-менеджеру руководствоваться отчетом Среднее время назначения задач дежурному менеджеру. Бонус начислять в случае не менее 96% назначений в пределах 45 минут и при среднем времени назначения не более 40 мин.».

Приказом утверждаете форму отчета «Среднее время назначения задач дежурному менеджеру». Теперь, согласитесь, такие пункты в инструкциях офис-менеджера и бухгалтера нужны не аудитору и не для сертификата ISO, они жизненно нужны, прежде всего, Вам. А при их отсутствии, ценность полученного сертификата ISO не выше стоимости потраченных на его распечатку чернил. И не ожидайте от аудитора слишком много. Не стоит рассчитывать, что внешний человек за Вас, наиболее оптимальным способом именно для Вашего бизнеса и людей в офисе сформулирует, что важна именно «оперативность» звонка, а не громкость рингтона, да еще вменит коммерческому директору фотографировать график дежурства со стенда на мобильный. Он проверит только лишь, насколько Ваш контроль качества полно отражен для понимания всеми окружающими и работает ли он в реальности на практике.

Разобрав по косточкам все критичные для конкретно Вашего бизнеса процессы (на первом этапе - лучше только критичные, чтобы не переусердствовать, не перегнуть палку и не увеличить непомерно затраты на контроль процессов), добившись фактического исполнения этого контроля, Вы поразитесь, на сколько Вам не актуален станет сертификат ISO.

Гораздо ценнее будет собственное осознание того, что требуемые Вами параметры производимой услуги являются реально контролируемыми, а сама услуга *качественна* в этом смысле. Будьте уверены, что качество заданных Вами для контроля параметров оценит и внешняя среда. Рано или поздно, Вы услышите в контексте что-то вроде «Ну, эти всегда очень оперативно отвечают...», или «Макеты у них может быть не самые выдающиеся, но всегда неповторимые!». Эти слова и станут для Вас лучшим сертификатом. А как простое следствие своей работы, Вы получите вполне конкретные, легко оцениваемые (что снижает последующие издержки) рамки (требования) к функционалу планируемой на предприятии новой автоматизированной системы.

P.S. Как понять существует ли в реальности система менеджмента качества в Вашей компании? Ответ, полагаем, такой: если офис-менеджер жалуется, что «при том, как она хорошо работает и все время задерживается, ее лишили квартального бонуса из-за каких-то там 90% (вместо 96%) в каком-то там отчете!», а в Вашей почте на вечер каждой пятницы есть письмо с фотографией графика из мобильного коммерческого директора, можете обоснованно полагать, что СМК у Вас существует.

