

Стандартизация систем менеджмента

Практике создания и внедрения систем менеджмента организаций посвящены тысячи статей и сотни книг. Каждый из авторов считает необходимым поделиться своими взглядами на подходы и методы построения таких систем, включая определение состава, структуры и содержания документов отнесенных к документации системы. «Документы системы менеджмента...» - достаточно распространенное выражение, подразумевающее как организационно-распорядительные документы (приказы, постановления), так и организационные (положения, политики), организационно-методические (положения и правила), нормативные документы (требования, процедуры, методики), а также записи.

Безусловно, нет ничего плохого в том, что мнения по структуре и формату построения таких документов отличаются – сколько людей, столько и мнений. И чем больше мнений, тем мы ближе к тому, что называем истиной. Той самой, лежащей в пределах трех стандартных отклонений.

Как бы то ни было, для менеджеров, собственников, да и просто работников компаний почти всегда актуален вопрос документального обеспечения деятельности. Для первых – тем, что документы обеспечивают легитимность и мотивированность их решений и действий перед лицом вторых. Для вторых – тем, документы предоставляют необходимые инструменты контроля за информационными и финансовыми потоками компании. Для третьих – тем, что обеспечивают четкую систему «красных линий» и являются, хоть какой-то защитой от, скажем так, чрезмерных ожиданий и следующих за этим разочарований со стороны и первых и вторых.

Перечисленные основания в большей степени характеризуют отношение указанных категорий участников к нормативным и организационно-методическим документам компании, чем скажем к организационно-распорядительным. Ну а записи, как вид документов, любим всеми категориями – доказательная база как действий и результатов действий, так и бездействий, является излюбленной «тяжелой артиллерией» в борьбе должностных лиц друг с другом.

Но, вернемся к системам менеджмента. Их многообразие стало уже привычным – говоря «система менеджмента» мы можем подразумевать и системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента безопасности труда, менеджмента социальной ответственности, менеджмента безопасности цепочек поставок, менеджмента непрерывности бизнеса, менеджмента пищевой безопасности, менеджмента рисков, менеджмента информационной безопасности. Список можно продолжить и дальше.

Каждая из указанных систем подразумевает безусловное наличие определенного минимума документов, регулирующих характерные аспекты реализации модели системы. Впрочем, практика показывает, что в подавляющем большинстве случаев обойтись указанным минимумом нереально. Если, конечно, речь идет о внедрении системы менеджмента, а не создании иллюзии ее формального наличия.

В конце концов организация оказывается держателем комплекта «документов на систему менеджмента» («документов СМ»), которыми начинает руководствоваться в качестве обязательных документов. И, казалось бы, все в порядке – документы и документы, будем применять, актуализировать и улучшать в рамках системы менеджмента.

Но реальность, увы, оказывается несколько сложнее того что описано в стандартах, учебниках и раздаточных материалах по соответствующей тематике. Забегая вперед необходимо отметить, что бывают и исключения из нижеприведенных ситуаций. Но эти исключения, к сожалению, менее характерны для отечественных компаний.

В реальности «внедрение документов СМ» нередко влечет следующие последствия:

А. Из всего многообразия правовых аспектов, подлежащих безусловному исполнению, документы СМ учитывают, в лучшем случае, лишь положения правовых и нормативных актов имеющих непосредственное отношение к применению данной модели СМ. Например, для СМК – это законодательные акты в областях метрологического обеспечения, проектирования (разработки), выпуска и использования (потребления) продукции. Для СЭМ это законодательные акты в сфере природопользования, охраны здоровья и так далее. При этом обычно «забывают» учесть практические особенности реализации требований ряда других

правовых актов, имеющих самое непосредственно отношение к деятельности организации., но лежащих за пределами обозначенных аспектов применения модели СМ.

Б. Попытки присовокупить к действующей СМ другую СМ (например к СМНБ добавить СЭМ) приводят к одному из двух исходов:

Б.1 Две СМ сосуществуют параллельно – две политики, два набора процедур, два комплекта записей, две команды специалистов и т.д.

Б.2 Одну СМ пытаются реализовать на базе другой СМ, внося дополнения в документы СМ, выбранной в качестве «основной».

В. Область распространения СМ на подразделения и процессы, являющиеся «священной коровой», искусственно ограничивается. Яркий пример – большинство организаций старается «не светить» в рамках своих СМ деятельность финансовых, инвестиционных, аналитических, специальных подразделений, а также иных служб и направлений «по решению руководства». Тем более что большинство стандартов на СМ допускает такие исключения.

На практике всё это приводит к необходимости постоянного «ручного управления» процессами и взаимосвязанными аспектами СМ. В лучшем случае. А в худшем – получается очередной «Летучий Голландец» - комплект документов с сертификатом соответствия на СМ, которая по факту если и функционирует, то по-видимому где-то за пределами привычного нам измерения.

Чтобы избежать указанных «сюрпризов» имеет смысл взглянуть на документирование СМ несколько с иного ракурса. Для начала стоит определиться с назначением документов организации как таковых. Для простоты разделим их на, собственно, документы и записи.

Документы предназначены для обеспечения реализации деятельности организации в соответствии с некоей системой или набором критериев. Записи предназначены являться свидетельствами фактов и результатов событий – ситуаций, решений, действий.

Критерии деятельности организации затрагивают широчайший спектр аспектов, областей и объектов, перечень которых напрямую зависит как от позиции самой организации, так и от особенностей нормативной правовой базы этой деятельности. Проще говоря, определять, что важно для организации, а что не важно, могут (да и призваны) как собственники, так и менеджеры организации. При условии, что их мнение, как минимум, не противоречит мнению надзорных и фискальных органов.

Состав, формат и содержание записей имеют двойственную природу. С одной стороны «стандарт требует», а с другой – записи должны содержать минимально необходимые и достаточные данные для последующего анализа статуса, результатов или сопровождающих соответствующую деятельность событий. На основе результатов анализа принимаются решения или предпринимаются действия, адекватные полученным результатам.

Как мы знаем, у разработчиков стандартов на СМ (ISO, IEC, BSI и др.) свои взгляды на минимально необходимый набор документов и записей. Спорить об оптимальности выдвигаемых ими требований можно до бесконечности, но в любом случае это данность. Которую надо либо принимать, либо не принимать. Но во втором случае про «соответствие стандарту» придется забыть.

В итоге мы приходим к необходимости сформировать подход к документированию, который позволил бы создать единую систему документов организации, учитывающую потребности всех уровней организации и при этом обеспечивающую текущее и перспективное соответствие требованиям стандартов на СМ, вне зависимости от их выбранной номенклатуры и комбинаций.

Основная проблема создания такой системы в том, что современные подходы к интеграции СМ отталкиваются от фактического наличия внедренных СМ, не давая ответ на вопрос что делать тем, кто только начинает внедрять их.

Для ответа на это вопрос имеет смысл напомнить что первый принцип, положенный в основу практически всех современных моделей СМ, один – полициклическая Пи-Ди-Си-Эй-модель,

предусматривающая постоянную и последовательную реализацию четырех основных стадий жизненного цикла любой деятельности, процесса или проекта.

Второй принцип, имеющий отображение в этих моделях – наличие вертикальной структуры взаимной подчиненности участников деятельности. Структуры, предусматривающей наличие «высшего руководства», «ответственных лиц» и «персонала» организации.

Третий принцип – применение цепочки «планирование - предупреждающие действия – мониторинг – коррекция - корректирующие действия». Она также универсальна как для СМ так и для привычного административного подхода к организации и управлению деятельностью.

Четвертый принцип – основная деятельность (бизнес-процессы, процессы ЖЦП, процессы создания ценности), равно как и управление ею, структурированы по стадиям жизненного цикла продукции (продукта) – от предпроектной стадии до стадии утилизации.

Пятый принцип – все используемые при реализации деятельности, процесса или проекта ресурсы должны нормироваться, т.е. каждое из планируемых или реализуемых действий должно иметь под собой минимально достаточную для его выполнения ресурсную базу, обладающую необходимыми свойствами и характеристиками.

И, наконец, шестой принцип – мониторинг (контроль, измерения, проверки) деятельности, процесса, операции всегда и везде является неотъемлемой составляющей управления. Несмотря на то, что набор методов мониторинга от модели к модели несколько различается, различия не столь существенны, чтобы опровергнуть указанную общность.

Вот шесть базовых принципов, общих для всех без исключения существующих моделей систем менеджмента. Впрочем, к ним можно присовокупить еще ряд общих моментов - таких как наличие соответствующих политик, целей, анализов высшим руководством и т.д. Но, наверное, не нужно – ведь сейчас мы говорим о принципах, а не об инструментах.

Учет шести перечисленных принципов в качестве приоритетных при разработке документов и является основой для практической интеграции систем менеджмента – как параллельной, так и разнесенной во времени. Применение этих принципов при разработке документов организации позволит обеспечить минимальные затраты на доработку при внедрении в организации различных систем менеджмента. Или не менеджмента – применение этих принципов размывает границу между административным подходом и менеджментом в привычном нам понимании.

Что касается записей, то их единая номенклатура и формат в рамках интегрированных систем менеджмента является следствием планомерной поэтапной унификации. Однако необходимо отметить, что полную унификацию обеспечить скорее всего не получится – каждая из систем менеджмента оперирует рядом специфических данных, присущих только этой конкретной системе. Кроме того, обращение с этими данными, в случае их унификации, может потребовать привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов – экспертов сразу по нескольким системам. Что не совсем выгодно с экономической точки зрения.

Резюме для всего вышесказанного простое – универсальный принцип первичен, а правила и методы его частных реализаций, в контексте документирования, вторичны. Общая цель всех СМ – обеспечить управляемые условия для осуществления соответствующей деятельности с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Наличие общих единых принципов и подходов к документированию, справедливых для любой из СМ, позволяет достигнуть эту цель с наименьшими затратами.