

Постулаты про СМК и сертификацию (v.1)

В системе менеджмента качества (далее – «СМК») уже давно сложились некоторые базовые понятия, подходы и концепции. Достаточно вспомнить про 14 принципов Деминга, 7 из которых входят во все стандарты ISO. Можно сколько угодно обсуждать практичность или фантастичность тех или иных принципов, уточнять формулировки, придумывать примеры, но Деминг своё дело уже сделал – зафиксировал некую парадигму для сегодняшних и будущих систем менеджмента. Не претендуя на то, что сделал американский профессор, тоже хотел бы зафиксировать некие базовые вещи, постулаты¹, которые сложились у меня в ходе выведения клиентов из состояния чайника, в жарких дискуссиях с коллегами-аудиторами по трактованию тех или иных требований ISO или задумок локальных законодателей.

Уже сейчас понимаю, что список этих, так называемых постулатов, вряд ли когда-либо будет полным, поэтому приглашаю коллег к его развитию и уточнению ☺

1. СМК – она в компании всегда одна, и она либо правильная, либо кривая.
2. Организаций, в которых СМК отсутствует, не существует. Просто в одних организациях качеству и безопасности продукции уделяется достаточно внимания, а в другом пофиг – купили, и ладно.
3. ГОСТы и ISO, а также Решения ЕЭК и постановления Правительства – это не СМК, это всего лишь требования к ней, сформулированные разными заинтересованными группами под собственные задачи и интересы.
4. Кроме СМК в компании существуют другие системы менеджмента – по управлению финансами, кадрами, экологическими аспектами, охраной труда, IT-структурой, активами, общей безопасностью и т.д. Необходим интегрированный подход и учёт в СМК задач всех этих систем.
5. Нельзя в точности сказать, какая из систем важнее, но одно определённо ясно – именно СМК зарабатывает деньги, выстраивая все потоки (ресурсов, информации, людей и продуктов) в систему – в виде цепочки от идеи продукта, через производство и продажу до удовлетворённости клиента и разных повторных бонусов. Именно поэтому некоторые принципы СМК встроены во все вышеперечисленные системы менеджмента. Напомню эти принципы:
 - системный подход к организации деятельности;
 - структурирование деятельности в виде процессов;
 - лидерство высшего руководства во всех начинаниях – проявляется в разработке Политики и развёртывается в постановку целей;
 - проактивный учёт рисков - встраивание риск-менеджмента во все процедуры и постоянный мониторинг контекста бизнеса;
 - вовлечение всего персонала и подрядчиков в задачи соответствующего менеджмента;
 - внутренний аудит как один из инструментов мониторинга деятельности;
 - непрерывное улучшение деятельности.
6. Основой осмысленного существования организации является её деятельность. Деятельность появляется там, где рождается **Цель** и формулируется **Программа** её достижения - дорожная карта. Если в Программе расписать имеющиеся сейчас или ожидаемые в будущем ресурсы (люди-время-деньги), то получится конкретный **План**-график.
7. Имея под рукой все необходимые ресурсы и разложив поставленную цель на конкретные Задачи сотрудники осуществляют необходимую деятельность по производству продукта или оказанию услуги. Результаты деятельности необходимо контролировать и в случае отклонения от запланированных целей применять коррекцию, корректирующие действия или предупреждающие мероприятия.
8. Информация собираемая, структурируемая и используемая при постановке целей становится знанием организации. Если цель достигнута, то такое знание превращается в опыт. Знания «живут» в головах сотрудников и в процедурах. Опыт аккумулируется в записях и компетентности сотрудников.
9. СМК в первую очередь — это внутрикорпоративная культура. Базой для культуры в той или иной системе менеджмента является официально продекларированные Политика - квинтэссенция

¹ Постулат (от лат. postulatum — требование), предложение (условие, допущение, правило), в силу каких-либо соображений «принимаемое» без доказательства... подробнее см. [в словаре](#)

морально-этических императивов², которые компания устанавливает для своих сотрудников и подрядчиков.

10. Многостраничные, красиво оформленные процедуры, купленные со скидкой у консультанта-писателя и пылящиеся на полке, имеют только археологическую ценность. Настоящее внедрение культуры СМК начинается с **режиссуры** - актёры-сотрудники читают свои роли, изложенные в процедурах, и учатся системно по ним работать, взаимодействуя с коллегами, оборудованием, сырьём и знаниями.
11. Любая процедура СМК — это диспозитивная юридическая норма, которая предписывает сотрудникам вариант поведения, но при этом предоставляет возможность, в установленных пределах принимать решения и регулировать отношения по своему усмотрению. Все обязательные, а также дополнительные документы, которые нужны в СМК сейчас, можно легко найти в интернете, скачать, поменять колонтитулы и формально внедрить приказом. Но это так не работает. Консультант как раз и должен обучить сотрудников работать во внутрикорпоративном нормативном поле и уметь брать на себя ответственность. Написать процедуру, красиво её оформить — это даже не полдела, это 10% необходимой консультационной работы. Основная задача консультанта по внедрению СМК состоит в режиссуре производственных и вспомогательных процессов в компании, в организации согласованной работы людей, оборудования и документов.
12. Любой аккредитованный орган по сертификации обязан соблюдать в своей деятельности требования стандарта ISO 17021. И одно из этих требований звучит следующим образом: орган по сертификации не имеет права оказывать услуги по консалтингу ни от своего лица, ни от лица каких-либо аффилированных с ним структур. Предложение консалтинговых услуг со стороны органа по сертификации чревато потерей аккредитации. Не случайно все серьёзные серторганы, даже проводя открытые обучающие курсы, делают специальные оговорки о том, что они не отвечают на частные вопросы студентов и не занимаются консалтингом на таких курсах!
Также любой серьёзный орган по сертификации выдаёт клиенту коммерческое предложение только после заполнения последним достаточно объёмной и подробной анкеты. И в этом коммерческом предложении любой уважающий себя орган никогда не будет обещать выдать сертификат, а напишет примерно следующую формулировку: в случае успешного прохождения сертификационного процесса и доказательства соответствия вашей СМК требованиям заявленного стандарта вам будет выдан сертификат. Дело в том, что вероятность того, что, заплатив деньги, клиент может не получить сертификат — она всегда есть и она не нулевая!
13. (список не закончен...)

Составил:
Игорь Звягин
info@getCEmark.ru

02.06.2023

² общезначимое предписание, в противоположность личному принципу (максиме); правило, выражающее долженствование (объективное принуждение поступать так, а не иначе)... подробнее см. [в словаре](#)