У меня создалось впечатление, что СМК в моей организации нужно исключительно менеджеру по качеству (мне) и чуть-чуть директору во время заполнения небольшой строки в тендерной документации. Стандарт в кругах высшего руководства забылся - занятость и пр.
Причину сложно однозначно сказать... Все как то до конца не доводится в организации - когда то почитали немного ГОСТ, разок лекцию однодневную послушали, внедряли, спорили, но до конца не поняли сути (про руководство я). Пожалуй, самому руководству все это нужно лишь для сертификата, нет понимания реальных задач и возможностей системы. А у меня, как у работника отдела качества, руки опускаются, ибо личной харизмы не хватает, чтобы кого-то куда-то поднять и увлечь!
Подскажите, как повлиять на ситуацию? Как возродить былой энтузиазм? Чего умного кому сказать? Или не стоит затеваться, так как влияние снизу бесполезно?
Мой дорогой коллега, а Вы сами готовы к серьезному разговору?
Какие проблемы сегодня приоритетны для Вашего предприятия? Что больше всего беспокоит руководство?
Понимаете, в чем штука, ведь руководители отвечают всерьез за людей и предприятие, они согласны "играть" в СМК, пока это способствует решению поставленных задач (участию в тендерах) и не создает существенных рисков основному бизнесу.
Чтобы у руководства появилась реальная заинтересованность в менеджменте качества, надо четко показать, что такие-то проблемы предприятия могут быть решены так-то и так-то в рамках СМК. Причем эти пути должны быть практическими, а не декларативными.
Представьте, что к Вам пришел человек и говорит: у меня есть чудесное лекарство, помогает от всего. На Ваши попытки узнать, как оно действует, какой дает эффект, Вы получаете восторженные ответы: очищает от шлаков! стимулирует работу органов! обостряет зрение и слух! повышает тонус! и т.п. Но при переводе разговора в практическую плоскость: за счет чего это достигается и когда примерно можно ждать каких результатов, ничего толкового и конкретного добиться не удается. Вы рискнете доверить свое здоровье такому "целителю"?
Руководители своей, как говорится, шкурой отвечают за жизнь и здоровье предприятия и Вы не заставите их играть с этим здоровьем. Но квалифицированный врач - это другое дело.
Вы можете отнести себя к квалифицированным врачам?
Отвечаю по порядку. Приоритеты таковы: найти любыми способами заказы, которых в условиях кризиса стало мало. Быстро-быстро их выполнить, не заморачиваясь на анализах и оценках. Снова найти новые. И т.д. И вроде бы не полный хаос, но и процессного подхода не наблюдается и улучшений нет, не говоря о целеполагании для сотрудников (может сами не знают чего хотят?). Да, я не обладаю достаточным опытом и квалификацией, чтобы мне доверяли (тем более разница в возрасте с руководством значительна). Самое обидное, что никто не пытается из них даже прочитать стандарт. Может, все мои слова выглядят как жалоба, но даже не знаю, как работать дальше. Тупо заниматься подделками и мило улыбаться аудиторам?
И еще: парадокс ситуации в том, что если даже директору доказать и показать практические аспекты решения проблем в рамках СМК, то нам не с кем их реализовывать - руководители подразделений вялы, апатичны и не заинтересованы, не говоря о простых сотрудниках.
Короче говоря, обычная ситуация для российских предприятий - менеджер по качеству - неопытная девушка, руководство относится спустя рукава, но сертификат каким то образом подтверждается из года в год.
Во-первых, давайте договоримся, что менеджмент качества – это инструмент, который предназначен для решения определенных задач. Если такие задачи перед организацией не стоят, то и менеджмент качества (МК) ей ни к чему. Это означает, что нам надо понять, а какие именно задачи решает МК, и насущны ли эти задачи для Вашей организации.
Сразу надо сказать, что качество – это такой «товар», который может быть «продан» в будущем, но не сейчас. Что я имею в виду? Т.е. если организация не обращала внимания на качество своей продукции до сих пор, то изменение приоритетов и акцент на качество не изменят оперативной обстановки, не обеспечат роста продаж мгновенно. Менеджмент качества – инструмент **инерционный**, нацеленный на будущее. Он востребован тогда, когда руководство задает вопрос: а каково будет наше положение на рынке через 5 – 10 лет и чем (за счет чего) мы обеспечим наше присутствие на рынке?

Судя по тому, что Вы пишете, руководство Вашей организации озабочено тактическими задачами и текущими продажами. Сразу возникает вопрос: если мы резко повысим качество продукции, это обеспечит повышение продаж? Резко – имеется в виду в течение одного – двух месяцев. Если да, то вот Вам первая точка приложения сил. А если объем продаж обеспечивается не качеством продукции, а другими факторами, то убеждать в пользе МК бесполезно.
Итак, первый Ваш **практический** шаг: понять, на что сегодня делает ставку при продажах руководство, за счет чего Ваша организация пытается получить конкурентное преимущество. Говоря иными словами, как Ваша организация пытается убедить покупателя брать именно Ваш товар, на какие свойства товара (услуги) делается при этом акцент?
С этим первым шагом неразрывно связано второе практическое направление Вашей деятельности: понять ситуацию с претензиями, жалобами, рекламациями. Но не просто понять, а провести анализ и найти **системные** проблемы. Если Вы зайдете на мой сайт (www.pqm-online.com), то там Вы в разделе «Публикации» найдете презентации по курсу «Практический менеджмент качества». Их два варианта, о факторах, влияющих на качество, по-моему, во втором.
Системные проблемы – это те, что проявляются постоянно, т.к. они кроются в самой системе. И они в менеджменте, а не в технологии. Я не знаю, чем занимается Ваша организация, но, очевидно, есть кто-то, кто отвечает за производство, кто хорошо понимает технологию и обеспечивает качество продукции за счет выполнения технологических процессов, подбора оборудования, профессиональной квалификации персонала и т.п. У них тоже есть свои системные проблемы, но те, что интересны нам, лежат несколько в иной плоскости. Вот образчик практического анализа. Берем данные по жалобам, рекламациям, претензиям и:
Шаг 1. Классифицируем жалобы по 4 причинам:
1-я – нарушение качества произошло из-за некачественных исходных материалов (данных),
2-я - нарушение качества произошло из-за несоответствующей компетентности персонала,
3-я - нарушение качества произошло из-за несоответствующего оборудования или условий производства,
4-я - нарушение качества произошло из-за несоответствующего управления (было неверно выдано задание, имеющиеся инструкции и процедуры неточны, имело место назначение двух ответственных за одну задачу или, наоборот, какая-то задача никому не была поручена, имел место недостаток полномочий и т.д.).
Шаг 2. Строим, например, ту же диаграмму Парето.
Шаг 3. Выявляем по диаграмме Парето наиболее значимые на данный момент факторы (порог 80%).
Шаг 4. Разрабатываем действия для устранения этих факторов (причин).
Вот Вам совершенно реальная и практическая деятельность.
Вы скажете, что причины №1-3 самые что ни на есть лежащие в технологии. Мой ответ: и да, и нет. Да – в том смысле, что могут быть системные технологические проблемы, приводящие к несоответствующему качеству. Нет – нас интересуют не технологические причины, а управленческие. Например, мы выяснили, что наиболее часто жалобы объясняются тем, что при изготовлении продукции было использовано несоответствующее сырье (исходные материалы). Дело технологов решить текущие проблемы с сырьем. А наше дело понять, почему вообще такая ситуация могла возникнуть, как наша система **вообще** допустила применение несоответствующего сырья, почему она не предотвратила возникновение такой ситуации. И тогда мы анализируем каждый случай и ищем в них **общие** закономерности: были ли определены требования к исходным материалам? были ли эти требования определены правильно (т.е. их соблюдение приводило к получению соответствующей продукции)? на каком этапе и почему были нарушены требования? кто давал разрешение на нарушение, обладал ли он соответствующими полномочиями? на основании каких данных он принимал решение? И т.д.
Что касается вот этого «*Самое обидное, что никто не пытается из них даже прочитать стандарт*», то тут Вы, неправы. Стандарт – это наш профессиональный документ, никому, по большому счету, кроме нас, не интересный. Это очень распространенная ошибка пытаться всех заставить читать и понимать стандарт. Задайте себе вопрос: что изменится для руководителя, если он прочтет стандарт? А что изменится для организации, если руководитель прочтет стандарт? Я

убежден на 100%, что ни один нормальный человек не способен понять стандарт с первого прочтения.

Тому же при таком подходе бухгалтер начнет заставлять руководителя изучать стандарты бухучета, юрист – законодательную базу, производственник – технологические стандарты. И останется ли у руководителя тогда время заниматься своими прямыми обязанностями? Разве он не для того приглашал бухгалтера, юриста, менеджера качества, чтобы они, обладая необходимыми знаниями в своей области, решали свои задачи?

Вы пишите «*процессного подхода не наблюдается*». Я Вам открою «страшную» тайну: процессный подход – это «высший пилотаж» менеджмента, он требует глубокой перестройки системы управления предприятия. Если, конечно, применять его «по-взрослому». И я не видел еще ни одного российского предприятия, про которое можно было бы с полным правом сказать: там реализован процессный подход. Отдельные элементы – да, но не более.

«*… парадокс ситуации в том, что если даже директору доказать и показать практические аспекты решения проблем в рамках СМК, то нам не с кем их реализовывать - руководители подразделений вялы, апатичны и не заинтересованы, не говоря о простых сотрудниках*» - парадокс здесь в том, что если директор убедится в практической применимости СМК для решения **<u>его</u>** – директора- проблем, то соответствующее воздействие на подчиненных не замедлит появиться. Тогда Вы вместе, вдвоем, будете решать проблемы директора и в этом случае активный и преданный союзник в его лице Вам обеспечен.

Честно скажу, Вы мало чего добьетесь, если четко не ответите себе на три вопроса:

1) чего я хочу (моя цель),
2) что я должен для этого сделать и
3) кто мне в этом может помочь.

Давайте начнем с первого. Я часто сталкиваюсь с тем, что люди формулируют цель, но не могут сказать, как определить ее достижение. По сути, они забывают о том, что называется измеримостью цели.

Сначала процитирую Вас: «*повлиять на ситуацию… возродить былой энтузиазм... видеть положительные результаты, а не жалкие подтасовки…*»

Если это немного перефразировать, то можно обобщить примерно так: хочется приносить практическую пользу компании.

Измеримая эта цель или нет? Ответ зависит от того, сможете ли Вы эту цель разложить на показатели. По каким признакам мы будем определять то, что Вы приносите практическую пользу компании? Здесь ведь может быть много вариантов. Например:

- меня стали приглашать на совещания к руководству и спрашивать мое мнение,
- планы, разработанные мною, обеспечиваются ресурсами, за их выполнением следит руководитель,
- мой вклад отмечен (благодарность, информация по внутренней сети и т.п.)…

Если все это есть, то можно смело считать, что цель достигнута.

Как Вы понимаете, это всего лишь иллюстративные примеры.

Но вот главное. Чтобы Ваша деятельность как менеджера качества была востребована, организация, точнее, ее руководство, должно осознавать качество, как один из инструментов, способствующих зарабатыванию денег. Стало быть, если Вы сможете показать руководству, что недостаток качества продукции мешает получить больше денег, нежели есть сейчас, то с большой долей вероятности следует ожидать появления хорошего Вашего союзника в лице руководства.

Осталось дело за малым: провести анализ ситуации и показать, к каким потерям ведет отсутствие качества. Вы можете это сделать сейчас? Примерный алгоритм я уже описал ранее.

Помните, что практическая ценность – в практической деятельности.

Вот давайте взглянем снова на то, что Вы написали.

Объем продаж обеспечивается – сравнительно низкой ценой, обещанием быстрых сроков, репутацией (50-летний стаж работы в области).

Первое – цена. И сразу вопросы. А за счет чего? А из чего складывается сегодня себестоимость проекта? Что является основными затратами? Есть ли пути снижения? Проходят ли они через «территорию СМК»? Да, конечно, скорее всего, в Вашей организации есть люди, которые занимаются этими вопросами. Но они смотрят под своим углом зрения, а Вы должны видеть

ситуацию под своим, т.е. с точки зрения системы менеджмента. Хороша ли она, т.е. обеспечивает ли достижение поставленных целей?
«Обещание быстрых сроков». Я сразу обратил внимание, что Вы написали слово «обещание», а не «быстрые сроки». Полагаю, это сигнал о том, что далеко не всегда обещания выполняются. И вот оно – еще одно поле деятельности. Изучить, в каких случаях не выполнялись обещанные сроки и почему (о системных причинах – «факторах, влияющих на качество» - я писал выше).
Кто-нибудь в организации собирает статистику по числу отказов клиентов дать Вашей организации заказ? Т.е. сколько организация теряет заказов? И почему? Вообще, кто-то с клиентами плотно в этом направлении работает? Если клиент ушел от вас, то кто-то потом отслеживает, обратился ли он к конкурентам, если да, то почему, что не устроило в Вашей организации?
И мой Вам искренний совет: чем быстрее Вы перестанете связывать менеджмент качества со стандартом ИСО 9001, тем Вам будет проще. Видите ли, требованиям стандарта, на самом деле, далеко не всегда целесообразны с точки зрения бизнеса. Это объясняется целями стандарта: сертификация. Постарайтесь приучить себя смотреть на стандарт, как на сборник хороших советов. И руководству рассказывать о менеджменте качества не цитатами из стандарта (они непонятны), а языком, понятным высшему менеджменту.
У меня в Курсе молодого бойца есть лекция, в которой как раз затронута тема отношений менеджера качества и руководства, где я заявляю, что я – на стороне руководства. Проделайте такой мысленный эксперимент: поставьте себя на место директора и попробуйте «поуправлять» организацией. Почувствуйте проблематику директора, его интересы и Вы поймете, что знание стандарта ИСО 9001 – это совсем не то, что заботит высший менеджмент.
Представьте себе такую ситуацию: озабоченный директор вызывает Вас в свой кабинет и, обрисовав ситуацию, искренне спрашивает совета: что делать? как обеспечить организацию заказами и, соответственно, деньгами? А Вы ему в ответ «Прочитайте стандарт». Допустим, ваш директор суперлояльный к Вам человек и следующий его вопрос: «Вы гарантируете мне, что после прочтения этого документа, я пойму, что надо делать? И, если сделаю, наша организация получит больше заказов и денег?». Что бы Вы ответили? Дали бы Вы гарантию?
…не согласна с Вами, что стандарт руководству читать не зачем. Ведь это стратегическое и вроде как обстоятельно обдуманное, затратное решение – внедрить его на всем предприятии
А это совсем разные вещи. Повторюсь, чтобы построить грамотно бухучет на предприятии, должен ли директор знать бухгалтерию и законодательство?
Если Вы посмотрите программы моих семинаров для высшего руководства, то цели семинара так и сформулированы: чтобы обеспечить необходимой информацией для принятия обоснованного решения в сфере менеджмента качества. Но о стандарте на семинаре я лишь упоминаю, делая в течение нескольких часов всего несколько ссылок, для связки и закрепления, так сказать, ибо чтобы принять это самое «обоснованное решение», руководителю совсем не обязательно знать стандарт.
Более того, ведь ИСО 9001 – это, по сути, лишь одна из моделей СМК, не более того. Есть и другие.
Как Вы думаете, если бы Вы были руководителем и одна из сотрудниц прислала бы Вам документ (ну например, «Предложения по совершенствованию СМК»), вы бы его восприняли хоть как-нибудь? И если восприняли, то в каком виде он бы Вас зацепил?
Я бы воспринял его серьезно только в одном случае: если бы он содержал решения насущных моих проблем.
Вы у меня на сайте можете узнать мой послужной список и увидеть, что я возглавлял отдел из 15 человек и время от времени исполнял обязанности зам. генерального директора по качеству ОАО «Ростелеком» (20000 человек, 8 филиалов). Так вот, мои бывшие коллеги до сих благодарят меня за то, что я учил их смотреть на свои решения с точки зрения тех, кому эти решения предназначены. Я часто повторял: если ты готовишь решение для генерального директора, забудь о том, что ты – менеджер качества, думай как генеральный директор. И это работает.
Если в присланных мне предложениях будет что-то вроде «Провести семинар по ИСО 9001 для высшего руководства», то это меня мало заинтересует, ибо первый мой вопрос будет: зачем? Для достижения какого практического результата?

А если передо мной развернется анализ потерь, которые несет организация из-за несовершенства управления и производства, плюс реальные предложения по устранению этих потерь с достаточно хорошо просматриваемым эффектом, тогда да, буду читать с вниманием и до конца.