

Учитывая, что обучением приходится заниматься практически всем моим коллегам, а проведение семинаров по СМК имеет ряд особенностей и тонкостей, то хотел бы поделиться некоторыми рекомендациями.

Первое, что необходимо, так это определиться с категориями слушателей. Крайне не советовал бы собирать весь коллектив – от генерального до уборщицы – в одном зале и читать им лекцию про то, как здорово в Японии с качеством и призывать сделать у себя на предприятии так же ☺.

Из своей практики я вынес убеждение, что целевых аудиторий в организации, как правило, три: 1) высшее руководство, 2) средний руководящий состав и 3) рядовой состав (исполнители). Для каждой аудитории должен быть свой подход, свой материал, своя подача и свои цели.

В первую очередь, надо понимать, что у каждой аудитории свой взгляд на предмет обсуждения, свои проблемы и ожидания. Очевидно, семинар будет тем удачнее, чем точнее удастся определить эти взгляды, проблемы и ожидания и удовлетворить их. Принципы менеджмента качества действуют и в этом случае ☺

Итак, руководство (высшее).

Это Генеральный директор и его замы (пусть не по должности, но по статусу). Они мыслят масштабно, оперируют крупными и, в основном, финансовыми показателями и ждут от СМК решения своих проблем. Разговор с высшим руководством может проходить по двум сценариям.

Первый. Построение СМК – инициатива высшего руководства, которое сознательно выбрало модель СМК и отчетливо понимает, зачем все это нужно предприятию. В качестве примера могу привести бывшего Генерального директора ОАО «РТКомм» А.А. Шл-ва. В этом случае идеологическая, так сказать, часть может быть либо вовсе опущена, либо дана в очень сжатом виде. Примерно так (тезисно и вне применения к какой-либо конкретной компании):

1. Ситуация на рынке складывается таким образом, что все ранее использовавшиеся механизмы обеспечения спроса и сбыта продукции (услуг) становятся либо все дороже, либо вообще вне закона и их применение связано все с большими и большими рисками. С одной стороны, растут расходы на контроль продукции, но это никак не снижает потока претензий со стороны потребителей. Сегодня главным нашим конкурентным преимуществом является ..., но департамент маркетинга предупреждает, что это может «срабатывать» еще не более года - двух, после чего неизбежна потеря части рынка. Притом, что эта потеря может иметь обвальный характер. Таким образом, можно указать на возникающие проблемы:
 - повышение рисков, связанных с применением прежних методов работы с потребителем, вплоть до прямых угроз руководству (возможность уголовного преследования),
 - неэффективность затрат на контроль продукции: рост затрат обгоняет прирост дохода от продаж,
 - угроза потери, причем лавинообразной, существенной доли рынка.
2. Современный менеджмент качества, зародившийся в конце 70-х – начале 80-х годов на Западе, стал ответом именно на подобную ситуацию. Основные производители (благодаря стандартизации продукции) примерно выровнялись по ассортименту и качеству предлагаемой продукции, спрос начал дрейфовать от унифицированной продукции к индивидуализированной под запросы конкретного потребителя. Соответственно, были разработаны принципы построения системы управления, которая позволяла бы, с одной стороны, выпускать индивидуализированную под запросы потребителя продукцию, а с другой стороны, позволять оставаться предприятию рентабельным.
3. Таким образом, для организации может быть предложено решение: сменить приоритеты и главным своим преимуществом считать наиболее полное соответствие продукции запросам потребителя.
4. Это потребует серьезной перестройки организации, т.к. для формирования СМК, основанной на современных принципах менеджмента качества, необходимо:
 - определить (хотя бы в краткой форме) бизнес-стратегию и бизнес-политику организации, причем реальных, т.к. именно под них будет строиться система. Высшее руководство выступает заказчиком системы, а стратегия и политика – это часть технического задания на систему. Неточность в ТЗ приведет к построению «не той» системы,

- перейти к процессному управлению, что приведет к существенному перераспределению имеющихся ответственности и полномочий на самом высоком уровне. Высшее руководство должно явным образом дать согласие на такое перераспределение, т.к. оно затронет их самым непосредственным образом,
- ввести в практику и неуклонно следовать принципу: «делать по правилам вне зависимости от занимаемой должности». Высшее руководство должно отчетливо осознавать, что его деятельность также будет определенным образом регламентировано и должно заранее принять обязательство следовать правилам. Нарушение правил руководством будет провоцировать и всех остальных делать то же. Уровень регламентированности – это вопрос технический, хотя, очевидно, что чем выше уровень иерархии управления, тем регламентированности ниже. Но она должна быть!
- ввести в практику планирование и мониторинг достижения запланированных показателей. Высшее руководство должно быть готово сформулировать цели (хотя бы 3 – 4) организации, которые могли быть потом детализированы на соответствующих уровнях. При этом цели должны быть действительно важны для высшего руководства и оно будет заинтересовано регулярно изучать состояние с их достижением.

Ну и т.д. в том же духе...

Нетрудно видеть, что проведение разговора с высшим руководством требует серьезной подготовки: надо понимать ситуацию на рынке, положение организации на рынке и проблемы организации и при этом обладать достаточным авторитетом, чтобы высшее руководство все сказанное восприняло всерьез. В ситуациях (довольно частых), когда менеджерами качества назначают вчерашних выпускников вузов, серьезного разговора не получается. В этом случае лучше обращаться к сторонним консультантам, ибо «нет пророка в своем Отечестве» ☺

Второй сценарий: руководитель принимает решений о построении «какой-то» СМК под влиянием моды, друзей, партнеров... Т.е. позиция примерно такая: постройте мне эту хренову СМК, говорят, это хорошая штука. Да и сертификат не помешал бы, а то вот у конкурентов есть, а у нас нет. Мы что, хуже?

Тяжелый случай и, как показывает практика, почти не поддающийся исправлению. Тут либо надо сразу соглашаться со своей ролью «сертификатополучателя», либо выходить из проекта. Если первое, то в разговоре с высшим руководителем стоит делать упор на то, что необходимо сделать для сертификата и «во что это выльется», как говорил главбух в известном фильме. Тонкости менеджмента качества можно опустить – они совершенно не интересны этому типу руководителя.

Среднее звено управления

Фактически, это именно тот слой, на который выпадет основная нагрузка по выполнению процедур СМК. А посему именно об этом им и надо рассказывать: какая новая ответственность у них появится и **почему**, какие обязанности и задачи.

При разговоре с руководителями среднего звена надо понимать, что они видят ситуацию гораздо уже, нежели высшие, что исходят они из интересов своих подразделений. Соответственно, упор можно делать на то как СМК поможет им упростить, сделать легче взаимодействие с другими подразделениями. Здесь уже можно поподробнее рассказать о механизме процессного подхода, о преимуществах, которые он дает, и условиях успешного применения. Последнее крайне важно! Не секрет, что 99,9% всех проектов по внедрению процессного подхода провалились именно из-за несоблюдения условий корректного применения.

В отличие от глобального взгляда высшего руководства, среднее интересуется реализация СМК, то есть тот же вопрос «во что это выльется», но только с точки зрения «чего мне еще надо будет делать» (к тому, что я уже делаю и на что и так 24 часов в сутки не хватает, черт бы побрал этого директора с его инициативами...).

Не надо рассказывать, как хорошо в Японии после внедрения всех этих TQM, 5S, TPS и т.п. Расскажите, как работает СМК, какие требования она предъявляет к среднему звену управления, чему, скорей всего, надо будет учиться, и что добавиться к имеющейся работе (а что из нее, возможно, уйдет).

Исполнители

Здесь наиболее сильно, если можно так выразиться, выражены «потребительские» настроения: а чего она – эта СМК – мне даст. Поэтому разговор с этой аудиторией лучше вести именно в этом ключе. При этом не надо забывать, что исполнитель – в силу своего положения – видит ситуацию очень узко. Но и у него есть свои проблемы! В частности, взаимоотношения с непосредственным руководителем и другими сотрудниками. С уверенностью можно сказать, что «этот дурак (руководитель) толком ничего не объясняет, но требует!... чего делать - непонятно, по десять человек одним и тем же занимаются, а толку – чуть... я пашу, как вол, все отлично делаю, а эти балбесы из соседнего цеха вечно чего-то отчебучат: то вовремя детали не дадут, то брак гонят, а я потом отвечаю...».

На уровне исполнителей важно показать, как СМК способна решить эти и подобные им проблемы, какие решения система предлагает для облегчения жизни «простого исполнителя». Но! Нельзя забывать и о плате за это «удовольствие». «Инструкция – закон» - и никак иначе. Инициатива нужна, но не стихийная, неконтролируемая, а вдумчивая и целенаправленная.

Здесь надо быть готовым к множеству совершенно конкретных вопросов: а вот это как будет? А вот сейчас мы так делаем, а как будем? А начальники будут делать так, как вы рассказываете?

Из всего сказанного следует парадоксальный – на первый взгляд – вывод: семинары по менеджменту качества должны содержать минимум отсылок к разного рода стандартам. Видел и слушал массу презентаций (сам когда-то так делал!), в которых подробнейшим образом излагался состав стандартов ИСО, структура ИСО 9001, требования. Ничего, кроме скуки и каши в голове у слушателей. Причина проста: это все оторвано от их повседневных производственных проблем. Стандарт – это наш инструмент и как он устроен, интересно только нам.

Вот представьте себе: выставка медицинского оборудования, у стенда с аппаратом для лечения сердечных заболеваний два посетителя – больной и врач. О чем будет спрашивать первый? Конечно же, о том, что аппарат лечит, какие результаты, больно – не больно и т.п. Интересны ему принципы работы, устройство? Никким образом. Но интересно врачу, который должен понимать и реализованные методы, и их эффекты, и возможности аппарата, обусловленные его конструкцией.

Так и здесь.

Для высшего руководства – что дает применение принципов менеджмента качества для организации.

Для среднего руководства – что дает применение механизмов менеджмента качества, какие изменения в деятельности и распределении ответственности это влечет.

Для исполнителей – как должна быть построена работа начальников, что нового они потребуют от исполнителей и почему это стоит делать (почему от этого станет лучше).