

**Вы можете и не изменяться.
Выживание не является необходимостью.
Уильям Эдвардс Деминг**



Органы по сертификации систем качества в привлечении все большего и большего числа клиентов для получения все большей и большей прибыли! А с увеличением конкуренции увеличивающиеся и пропаганда стандартов ISO 9000. Возрастающий поток рекламы дает нам понять, что сертификация системы качества является гарантией успеха и позволяет большинству проблем.

Прочитав эту вымышленную историю, которая в реальности вполне могла произойти с любой компанией, вы увидите, что это совсем не так.

Как сказал классик: «Смеяться, право, не грешно ...».

Ведь если мы смеемся над проблемой, значит, она обязательно будет решена!

Почему эта история в итоге грустная? А потому, что в результате, получив сертификат, эта компания так и не научилась пользоваться построенной системой управления. А тогда что здесь смешного? А смешно в этой ситуации как раз то, при каких обстоятельствах и кем это все делалось! И так, в деталях смешно, а в итоге — грустно. Несмотря на легкость жанра, это достаточно серьезный рассказ, из которого любознательный читатель легко поймет, что такое система качества, как ее надо строить, что собой представляет ее основной документ «Руководство по качеству», как готовиться к аудиту и в итоге получить вожделенный сертификат, и как это все дальше нужно использовать или как можно не использовать.

И не пытайтесь понять, о какой компании идет речь. Работая консультантом, автор очень хорошо познакомился более чем с десятком подобных компаний. Это просто собирательный образ и любые совпадения имен, фамилий, поступков, диалогов, обстоятельств и структуры компании абсолютно случайны.

Оглавление

Пролог	7
Глава первая. Особенности национальной сертификации	17
Глава вторая. Требуется менеджер по качеству	27
Глава третья. Цена консалтинга. Первые шаги	35
Глава четвертая. Кадры по-прежнему решают все.....	47
Глава пятая. Диалоги с Главным. Лидерства не получилось	61
Глава шестая. Коммуникации и удовлетворенность персонала	77
Глава седьмая. Обучаем персонал. Его вовлеченность.....	83
Глава восьмая. Начинаем и... продолжаем работать	93

Глава девятая. Человеческий фактор	109
Глава десятая. Откуда растет качество	119
Глава одиннадцатая. Подводим итоги	143
Глава двенадцатая. Готовимся к сертификации	153
Глава тринадцатая. Пора снова искать работу.....	197
Вместо эпилога	205

A white, rectangular piece of paper is shown at an angle, appearing to be folded or curled at the top corners. The word "Пролог" is printed in a bold, black, sans-serif font in the center of the paper. The background is a plain, light gray gradient.

Пролог

Знающие – не говорят,
говорящие – не знают.

Лао-Цзы

Многие предприятия в России сейчас пытаются внедрить системы менеджмента качества (СМК) и сертифицировать их на соответствие требованиям стандартов серии ISO 9000.

Запад уже прошел довольно длинной дорогой бесконечного реинжиниринга и внедрения систем управления качеством деятельности своих компаний и потратил на эти эксперименты уже миллиарды своих долларов.

Нам тоже, не повторяя ошибок, нужно совершенствовать свой бизнес и поднимать ВВП.

Но не на семь процентов за счет сырьевых ресурсов, а на тридцать–пятьдесят процентов за счет повышения эффективности управления – реального повышения именно качества вашего бизнеса, то есть снижения накладных расходов.

Заманчиво.

Таким образом, вопрос оптимизации управления компанией является сегодня ключевым для топ-менеджеров большинства российских предприятий.

От качества напрямую зависит успех любого бизнеса.

Управляя качеством, мы управляем ресурсами и проектами, персоналом и маркетингом...

На этом стержне и построена деятельность абсолютно любого предприятия.

Мы все когда-то и где-то учились и прекрасно знаем, что знакомство с любой темой надо начинать с изучения доступной литературы.

Но даже беглое знакомство с литературой по качеству показывает, что в этой области в основном существуют только две группы:

- переводная, основанная на изложении специфического западного опыта всего одной, реже, двух компаний;
- отечественная, которую, как правило, пишут представители наших органов по сертификации и их дочерних консалтинговых фирм по «подготовке» предприятий к внедрению системы качества.

Дело в том, что именно второй тип литературы так прочно связал систему качества с требованиями ISO 9001, что «на все века» поставил телегу впереди лошади!

Перефразируя классика: «Мы говорим ISO – подразумеваем систему качества, говорим система качества – подразумеваем ISO».

А это большое заблуждение.

Когда автор впервые познакомился с ISO 9001, у него сразу возникло устойчивое мнение: этот стандарт – способ активно говорить о том, что другие уже давно и спокойно делают. По сути, любая компания, которая не пла-

нирует исчезнуть в ближайшее время, старается улучшить свою работу.

Именно поэтому СМК — это совершенно самодостаточная система обеспечения качества продукта, путем настройки (или «тюнинга», если это сейчас понятней) бизнес процессов, и которая, в той или иной степени, уже присутствует на любом успешном производстве!

Для западного типа мышления, может быть и правильно все связывать именно с удовлетворенностью потребителей, ведь это «общество потребления», и там ничего не начнут делать, пока не будет понятно, кому это можно с «выгодой продать».

Но в России мышление, скорее всего «процессное» или, если хотите, креативное. Мы можем начать делать множество вещей, заранее совершенно не зная, как они будут востребованы!

Именно поэтому в России первыми изобрели и радио, и паровоз, и велосипед, и телефон и многое другое!

Что, кстати, способствовало развитию уровня жизни в других странах.

Поэтому для нас понятие «качество» не связано напрямую с удовлетворенностью Потребителя, а, прежде всего, связано с понятием оптимального производства, то есть с сокращением издержек и достижением поставленных целей!

Ведь на самом деле текст ISO 9000 — это только структурированное по разделам и наиболее общее описание (что в принципе надо делать) оптимально организованного производства (читай: системы управления процессами при помощи анализа показателей), которое еще предстоит

создать(!). Это только план, по которому еще надо выстраивать и выстраивать реальную систему качества (поэтому меня всегда умиляли приложения к таким книгам в виде «примеров процедур СМК»).

Воспользуемся отвлеченным примером. Иногда очень полезно доводить до абсурда не корректную логику, чтобы ее ошибочность была очевидна уже совершенно всем.

Представим себе, что вам пришла в голову идея самому построить автомобиль.

Вы берете текст описания стандартного авто (стандарт ISO 9001), где сказано, из каких частей он состоит (кузов, двигатель, коробка передач, подвеска, тормозная система и т. д.) и какую роль эти части играют для обеспечения движения авто по дороге.

Именно так, поверьте, в самом общем виде и описывает систему качества стандарт ISO 9001.

Чтобы такое авто, сделанное по очень примерному описанию смогли зарегистрировать и разрешить на нем ездить (вот такие правила у нас установили де-факто), вам нужно показать только конкретный чертеж разработанной на основе конструкции (сборочный чертеж и чертежи всех узлов с размерами и необходимыми разрезами, чтобы показать, что они выполняют именно те роли, какие от них требуются, читай: «Руководство по качеству»). Конечно, без этого нельзя, но лично вам этого категорически не достаточно!

Для реализации авто в железе вам необходимо знать еще множество конкретных деталей, начиная от подшипников, гидравлических шлангов, шестеренок, клапанов, и заканчивая уже болтами, прокладками и сальниками, то есть обо

всем том, что обеспечивает надежность авто и принципиально отличает «Запорожец» от «Мерседеса».

Вы скажете, что именно для этого и нужно пригласить консультанта. В принципе, — соглашусь.

Но давайте посмотрим, чем он может вам помочь в рамках приведенного примера?

Мы не будем сейчас обсуждать ситуацию, когда дело сводится только к «поправкам в чертежах», читай: в документации СМК (вам только зарегистрировать, что она сделана, или действительно хотите на ней ездить?).

Допустим, вам действительно хочется не только показывать ее соседям (демонстрировать сертификат ISO 9001) но и ездить на ней.

Вы просите консультанта помочь сделать машину. Но он, как правило, еще меньше вас (а если совсем реально, то может даже и не подозревать об их существовании) знает про «подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана»!

Именно поэтому он опять будет снова и снова методично объяснять, что мотор должен раскручивать трансмиссию, при помощи руля авто должно поворачивать на дороге, тормоза должны останавливать вращение колес и т. д.

Вот такой «консалтинг» у нас чаще всего и получается!

И чтобы построить именно «Мерседес», а не пресловутый «Запорожец», нужны совсем другие люди, которые все прекрасно знают именно «про подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана».

С их помощью у вас скорее получится «Мерседес», который легко пройдет «техосмотр» любой строгости (чего

теперь не скажешь о «Жигулях», даже если они только что сошли с конвейера).

А теперь, в рамках того же отвлеченного примера, посмотрим, как раскрывают эту тему в книгах первой и второй групп.

Переводная. По существу, книги этой группы представляют собой «рассказы о прецедентах», которые в нашей действительности практически неприменимы, так как основаны на специфическом западном опыте одной–двух компаний.

Как правило, в таких книгах даже не пытаются рассмотреть деятельность компаний с точки зрения системы. На примере с авто, это можно сравнить с обсуждением достоинств и недостатков каким-то образом уже сделанных моделей автомобилей.

В таких книгах все написано правильно (например, Волга впадает в Каспийское море), но извлечь из них реальную пользу для конкретного предприятия, как правило, невозможно.

Отечественная. За единственным, обнаруженным лично автором (естественно, он не претендует на знакомство со всеми книгами по этой тематике) исключением в виде книг В.Н. Спицнаделя, эту литературу пишут представители наших органов по сертификации или их дочерних фирм по консалтингу в области управления качеством (читай: по подготовке только описывающей систему качества документации к сертификации самой системы по ISO 9001).

В основном, эти книги представляют собой общую трактовку требований к модели ISO 9001 и содержат приме-

ры документов СМК, необходимых для проведения «успешной» сертификации.

Однако в рамках «примера с авто» это можно сравнить только с обсуждением различных методов проектирования будущих моделей автомобилей и примеров «оформления ее чертежей». Эти книги не подскажут вам, как именно должна быть устроена коробка передач, но они расскажут, что она должна передавать крутящий момент с вала двигателя на трансмиссию и обязательно предусматривать ступенчатое изменение передаточного числа.

Вам этого достаточно, чтобы спроектировать надежную конструкцию? Если да, то вы несомненный талант и сертификат вам уже не нужен. Если нет, то он вам и не поможет, потому что во все времена знания, говорящие, как сделать ценились выше знаний, указывающих, что делать. При несомненной важности обоих, именно слово КАК всегда определяло понятие качества!

Все это приводит к тому, что основными причинами внедрения стандартов ISO 9001 на российских предприятиях являются либо внешнее давление (как правило, Заказчиков), либо просто желание следовать моде. Случаи, когда работа начата в результате осознанного и всесторонне продуманного решения, к сожалению пока редки. Почему? Давайте сначала поймем, кто и как может быть заинтересован во внедрении СМК?

Потребители, понятно, для них по определению качества «много не бывает»! А вот заинтересованность руководства и персонала всегда остается за кадром! А это обширная и пестрая категория заинтересованных лиц. Ясно, что при любой форме собственности начальство преследует

свои интересы, которые не всегда совпадают с интересами потребителей и уж совсем не всегда — с интересами рядового персонала!

Отношения в этой сложной социальной системе рассматриваются в связи с определением понятия «качество». У каждого представителя заинтересованных сторон (потребитель, владелец, сотрудник) есть свой взгляд, и рассматривать термин «качество» необходимо с э разных точек зрения, которых они придерживаются.

С качеством для потребителя, кажется, все ясно. Это то, за что он хочет и может платить деньги. А что такое качество для владельца компании? С ним, кстати, тоже просто — он хочет получать дивиденды, как можно большие и как можно дольше. Что касается сотрудников, для них качество — это и хорошая зарплата, и корпоративная культура, и интерес к работе и т. д.

Но практика показывает, что, как правило, внедрение СМК не приводит:

- к увеличению дивидендов, значит, нет заинтересованности владельца бизнеса;
- к увеличению заработной платы персонала и повышению его интереса к работе, значит, нет заинтересованности самих сотрудников.

И то, что любая работа персонала в рамках СМК, воспринимается сотрудниками, как «дополнительная», добавленная к «основной» деятельности — тоже всегда остается за кадром! А если нет заинтересованности исполнителей СМК, как она будет развиваться? А вот именно — никак и не будет.

ГЛАВА ПЕРВАЯ
Особенности
национальной
сертификации

Качество должно быть заложено в технологии, а не доказано контролем.

Уильям Эдвардс Деминг

Как только зарубежные партнеры задают нашим предприятиям вопросы о наличии у них сертификата ISO 9001 на систему качества, руководство предприятий сразу начинает выяснять, что такое «система качества» и что такое «ISO»?

От своих коллег руководство предприятия узнает, что система качества — это «комплект специальных документов для сертификации».

Несложный поиск в интернете показывает, что существует известный ряд организаций, которые продают такие комплекты документов в виде макетов, куда нужно только вставить данные о своем предприятии, и «просто за смешные» деньги!

Но образованный читатель уже понимает, что это вид бизнеса, который в прямом смысле вырос из появившегося спроса в абсолютно точном соответствии с рыночным механизмом!

Все это было бы смешно, если бы не было так грустно!

Однако система сертификации по ISO 9001, прежде всего, ориентирована именно на наличие документированного описания СМК!

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru