

# НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЙ САМ, ЕСЛИ ЕСТЬ ХОРОШИЙ ЗАМ

## ИЛИ НУЖЕН ЛИ МАЛЕНЬКОЙ КОМПАНИИ ВЫДЕЛЕННЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЗА СМК?

**Епанчинцев Владислав,**

генеральный директор компании «Софт-Юнион», г. Белгород

При внедрении системы менеджмента качества (СМК) многие компании задаются вопросом, нужно ли для этого выделять штатную единицу или можно сэкономить? Каждый вариант имеет свои плюсы и минусы.

Согласно стандарту ISO 9001:2008, ответственность за внедрение и поддержание СМК несёт лично руководитель, но есть ещё масса работы, которую нужно выполнять: разрабатывать руководство по качеству, писать документированные процедуры, разбирать несоответствия и т.д. И если в крупных компаниях вопрос о выделении отдельной штатной единицы не стоит, то маленькие и среднего размера компании часто вынуждены

выбирать: назначать отдельного сотрудника или всё же сэкономить.

Начинать нужно с целей, которые ставит перед собой компания, внедряя СМК. По моим наблюдениям, существует два основных подхода к СМК: внедрение для получения сертификата соответствия стандарту ISO 9001:2008 и внедрение для роста управляемости компании и повышения её конкурентоспособности (и уже как следствие, подтверждение того,

что всё сделано правильно, сертификатом соответствия). Рассуждать про первый подход бессмысленно. Отмечу только, что ответственного выделять всё равно придётся. Впрочем, нередки случаи, когда начиная с фиктивного внедрения СМК для получения сертификата, компании в процессе внедрения входят во вкус и начинают относиться к СМК как к работающему инструменту. Поэтому перейдём сразу ко второму случаю: создание и внедрение работающей системы менеджмента качества на предприятии малого и среднего размера.

В маленькой компании денег всегда не хватает. Это аксиома. Также порой не хватает рабочего пространства в офисе, компьютеров, мебели и т.д. Вполне обоснованным выглядит вопрос: к чему компании лишние затраты, если количество процессов, которые нужно описывать и поддерживать в рабочем состоянии, относительно небольшое? Вполне можно привлечь кого-то из руководства (в том числе и директора) на выполнение этих относительно малозатратных по времени функций. Люди с развитыми навыками управления временем вполне

Нередки случаи, когда начиная с фиктивного внедрения СМК для получения сертификата, компании в процессе внедрения входят во вкус и начинают относиться к СМК как к работающему инструменту

---

могут выделить, скажем, четверг, для работы только с вопросами, касающимися СМК, а всю основную управленческую и производственную работу выполнять в другие дни недели. Таким образом можно сэкономить немало ресурсов: и стулья, и деньги, и компьютеры могут быть использованы для основной производственной деятельности. Ведь работа с СМК, как ни крути, денег компании напрямую не приносит. Единственным очевидным минусом такого подхода, на первый взгляд, является невозможность уделять работе с СМК достаточное количество времени.

На самом же деле именно в таком отношении к СМК и кроется причина большинства неудачных внедрений. Для небольшой компании система менеджмента качества — это не какой-то дополнительный контур управления, не надстройка над существующими системами, для небольшой компании СМК — это система менеджмента компании. И непонимание этого факта приводит к плачевным результатам. Нельзя заниматься системой менеджмента компании раз в неделю или того реже.

Процесс работы над СМК должен быть ежедневным и непрерывным. Во всех иных случаях внедрение СМК разобьётся о синдром «проживём и без этого». Если в компании отсутствует учёт денежных средств или складской учёт, компания без этого не работает. Нельзя прожить больше полугода, не зная,

сколько денег у компании на расчётном счёте. Поэтому финансовый и складской учёт, а также контроль взаиморасчётов — это базовые вещи, без которых компания работать не будет. СМК же, по сути, не является необходимым инструментом в работе. И именно поэтому очень велика опасность, что внедрение СМК в компании закончится словами: «не внедрили — ну и ладно. Очередная модная штучковина, а мы проживём и без этого». И только внедрённая система менеджмента качества помогает вывести управление компанией на новый уровень, но для того, чтобы на него выйти, нужно упорно работать каждый день.

Эта цель — повышение управляемости компании и, как следствие, общий рост эффективности и прибыльности — и должна быть главным приоритетом руководителя в процессе внедрения СМК. И тогда затраты на выделенного сотрудника и организацию для него рабочего места перестанут быть просто потерянными деньгами, они станут инвестицией. Эта мысль должна быть чётко понятна руководителю: выделяя отдельного ответственного за СМК, мы инвестируем в своё будущее, а не выкидываем с таким трудом заработанные деньги в трубу. А инвестиция вполне очевидно подразумевает отдачу от вложений. С этой мыслью намного проще выделить цели в области качества: не банальные «оценка удовлетворённости

4,2» и «количество жалоб менее 5%», а вполне конвертируемые в реальные деньги «годовой «отвал» клиентов меньше 10%» и «средний чек на уровне XXX рублей». Для того чтобы получить финансовую отдачу от внедрения СМК, нужно обязательно ставить финансовые цели. И достигать их.

Если же двигаться от стратегического уровня к операционному, наличие выделенного ответственного также представляется самоочевидной необходимостью. И дело тут не только в том, что согласно пункту 8.2.2 стандарта ISO 9001:2008 аудиторы не должны проверять собственную работу, а это уже подразумевает, что работать над СМК должны минимум два человека в компании. Фундаментальная потребность разделить руководителя компании и ответственного за СМК хорошо описана в книге Ицхака Адизеса «Идеальный руководитель».

От первого лица компании требуются, прежде всего, навыки стратегического планирования и умение «смотреть за горизонт», в будущее. По Адизесу, эта роль менеджера кодируется буквой E (Entrepreneur) — предпринимательство.

Нередки случаи, когда начиная с фиктивного внедрения СМК для получения сертификата, компании в процессе внедрения входят во вкус и начинают относиться к СМК как к работающему инструменту

---

### Четыре менеджерских стиля по Адизесу

Доктор Адизес считает, что управление на любом уровне, будь то команда, отдел, компания, семья или даже страна, можно описать четырьмя основными функциями. По его мнению, если в организации представлены все четыре этих роли, она будет успешна как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Поэтому руководству чрезвычайно важно понимать эти функции и уметь развивать их в организации.

Акроним PAEI разработан Адизесом как инструмент для оценки менеджерского стиля. Это первые буквы из английских названий четырех ролей (P — Producer, A — Administrator, E — Entrepreneur, I — Integrator) и полезный инструмент для оценки эффективности управления, позволяющий менеджеру понять и объяснить широкий спектр явлений. Например, PAEI можно использовать для измерения общего показателя здоровья компании или отдела. Его также можно применять для анализа успешности проекта или товарной линии. Наконец, этот инструмент помогает сделать немало полезных открытий о природе поведения сотрудников организации и их менеджерских стилях.

Каждый из нас имеет свой особый менеджерский стиль, представляющий собой комбинацию функций P, A, E и I в свойственной именно нам пропорции. В нашем личном стиле присутствуют все четыре роли, но каждый из нас склонен в большей степени отдавать предпочтение какой-то определенной роли за счет остальных. Эта разница в выраженности той или иной роли и создает характерный тип поведения и управления людьми, называемый нашим «менеджерским стилем».

Под давлением обстоятельств каждый из нас может на короткое время изменить свой стиль управления, однако в долгосрочной перспективе наш менеджерский стиль отличается стабильностью, отражая наш привычный способ взаимодействия с другими людьми.

Менеджерский стиль руководителя оказывает мощное и всепроникающее воздействие на каждый аспект работы организации. Поэтому понимание вашего личного стиля, а также стилей ваших коллег, совершенно необходимо для того, чтобы управлять эффективно.

*Источник: официальный сайт Института Адизеса*

Внедрение же СМК требует развитой роли А (Administrator) — административной. Эти роли практически невозможно совместить в одном человеке, потому что они конфликтуют на мировоззренческом уровне. Зато два человека — носитель Е и носитель А — могут вместе составить отличную управленческую команду, взаимно дополняя друг друга. Об этом в книге «Идеальный руководитель» сказано кратко и ёмко: «Коллега — это не тот, кто с вами согласен. Коллега — это тот, кто вам возражает, но пользуется вашим уважением».

Говоря упрощённо, руководитель должен руководить компанией, а не вдаваться в различные мелкие подробности без особой необходимости. Например, у нас в «Софт-Юнион» постоянно находятся в стадии разбора не менее двух десятков несоответствий. Работающая СМК просто обязана порождать несоответствия, поскольку без несоответствий нет улучшений. По каждому из несоответствий нужно провести немалый объём работы — задать пять почему, встретиться с хозяином процесса, обсудить детали с исполнителями, предпринять корректирующие действия.

Это огромный объём работы, который должен выполняться непрерывно. Даже если руководитель выделит один день в неделю на личный разбор всех несоответствий (что на практике абсолютно нереально), этого дня может не хватить: ведь корректирующие действия зачастую сопряжены с большим объёмом «бумажной» работы. А этот день можно провести с пользой, решая глобальные зада-

чи, стоящие перед организацией. И несоответствия — это не единственный вид деятельности, требующий времени. Есть ещё внутренние и внешние аудиты, предупреждающие действия, анализ СМК со стороны руководства.

Если, тем не менее, есть сомнения, что руководителю по качеству будет ли хватать работы (а на первых порах, возможно, что и не будет хватать), можно устроить совместительство: помимо основной работы по развитию и поддержанию СМК он может выполнять работы «в поле». В этом совмещении есть одно большое преимущество: ответственный за СМК будет «на своей шкуре» ощущать, насколько приспособлены для работы в реальных условиях регламенты, которые он разработал. Не стоит, однако, перегружать его операционной деятельностью — достаточно будет небольших объёмов работы, позволяющих взглянуть на свою работу над СМК под другим углом.

В наличии отдельного ответственного за СМК в компании, кроме финансовых, есть, на мой взгляд, ещё один минус: со временем руководитель по качеству может стать в компании незаменимым человеком.

Работающая СМК просто обязана порождать несоответствия, поскольку без несоответствий нет улучшений. По каждому из несоответствий нужно провести немалый объём работы, предпринять корректирующие действия

---

## Метод «Пять почему»

Это простой метод поиска причин возникших несоответствий, который позволяет быстро построить причинно-следственные связи. Метод был разработан в 40-х годах основателем компании Toyota — Сакиши Тойода (Sakichi Toyoda). Название метода происходит от количества задаваемых вопросов. Для того чтобы найти причину несоответствия необходимо последовательно задавать один и тот же вопрос — «Почему это произошло?», и искать ответ на него. Число пять выбрано исходя из того, что такого количества обычно достаточно для выявления сути и источника проблемы. Но для поиска причин каждого конкретного несоответствия может задаваться как меньшее, так и большее количество вопросов. При применении метода можно выстроить «дерево» причин, поскольку при ответе на поставленный вопрос могут возникать нескольких вариантов. Метод может применяться как при индивидуальной работе, так и в группе. Групповая работа является предпочтительной, т.к. она позволяет найти более объективные причины решаемой проблемы. Метод позволяет определить и составить модель проблемной ситуации и соответственно более объективно работать с выявленным несоответствием. Представление причин в виде дерева позво-

ляет пересматривать какие-то части проведенного анализа, корректировать их и вносить изменения.

### Порядок применения метода «Пять почему»:

1. Формулируется несоответствие или проблема, для которой необходимо найти решение. Проблема может быть записана на листе бумаги или карточке. Документирование позволяет рабочей группе прийти к единому мнению, как сформулировать несоответствие и тем самым сконцентрироваться на нем.
2. Задается вопрос «Почему это несоответствие возникло?» или «Почему это произошло?». Определяются варианты ответов на поставленный вопрос. Ответов может быть несколько. Все они записываются под, либо сбоку от проблемы. Ответы необходимо формулировать кратко. Чтобы структурировать поиск решений можно предварительно определить основные подобласти, которые приводят к возникновению несоответствия.
3. Если причины, выявленные на шаге 2, могут быть детализированы далее, то по каждой из выявленных причин опять задается вопрос «Почему это произошло?». Ответы на этот вопрос записываются на третьем уровне детализации. >>>

<<<

4. Проводится проверка возможности дальнейшей детализации причин. Если детализация возможна, то цикл постановки вопроса повторяется. Как правило, чтобы детализировать причины до самого нижнего уровня достаточно пяти повторений цикла.
5. После того как анализ будет завершен, и дальнейшая детализация причин станет невозможна, проводится пересмотр всех выявленных причин и определяются ключевые причины. В ходе пересмотра диаграммы некоторые из причин могут перемещаться с уровня на уровень или дублироваться в различных ветках дерева причин.

Основные преимущества метода — возможность быстро определить корневые причины поставленной проблемы, легкость освоения и применения.

Недостатки метода — чем более глубокую проблему ищут при решении сложных и комплексных проблем, тем сложнее ее решить. В некоторых случаях это требует существенных финансовых вложений и пересмотра устоявшихся правил и подходов к работе.

Источник: <http://www.kpms.ru>.

Менеджмент качества — раздел управленческой науки, в котором очень сложно найти готовых специалистов. А учитывая, что СМК любой компании — это фактически её генетический код, состоящий (как это ни прискорбно признавать) не только из регламентов, но ещё и из того, что у Адизеса называется I (Integrator) — интеграция, гармонизация отношений в коллективе и развитие связей — смена руководителя по качеству превращается в непростую, хотя и решаемую задачу. В некотором роде ситуация получается парадоксальной: имея набор документированных процедур «на все случаи жизни», мы создаём «сотрудниконезависимую» компанию, в которой замена рядовых исполнителей — дело относительно простое. Но уменьшая свою зависимость от рядовых сотрудников, мы попадаем в зависимость от руководителя по качеству. Впрочем, что лучше — зависеть от десятка рядовых работников или от одного ключевого — открытый вопрос.

**Какой бы путь ни выбрать, главное, к чему нужно стремиться при внедрении СМК — осознанность. Внедрение СМК должно выливаться в осязаемые результаты, а не просто добавлять одну строчку в портфолио компании. И, как и любая деятельность, приносящая деньги, внедрение СМК требует инвестиций.**

