

ГЛАЗА БОЯТСЯ, А РУКИ ДЕЛАЮТ: ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В КОМПАНИИ

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

Качество ценится всегда. Наличие у компании сертификата ISO 9001 свидетельствует о её стремлении к непрерывному совершенствованию деятельности, что повышает престиж компании в глазах её клиентов и конкурентов. Однако процесс внедрения системы менеджмента качества (СМК) в каждой компании может проходить по-разному. Чем более ответственно компания и её руководители подходят к внедрению СМК, тем больше возможностей в бизнесе они получают, тем шире раздвигаются горизонты деятельности.

Процесс внедрения системы менеджмента качества (СМК) в деятельность компании предполагает регламентацию деятельности, работу над

несоответствиями, прохождение аудитов. Надо признать, что это не простой путь, но он несёт с собой ряд долгосрочных преимуществ.

Жизнь любой компании исчерпывающе описывается кривой жизненного цикла Адизеса, и наша компания не стала исключением. Когда мы устали от периода «давай — давай» и решили перейти хотя бы на этап юности, встал вопрос об управленческих ограничениях, которые нас держат. Ключевых областей, в которых нам предстояло улучшиться, мы выделили три.

Прежде всего, слабый менеджмент, как ни тяжело это было признавать. Организации, оказывающие услуги, всегда начинают с того, что ими управляют клиенты. У директоров есть, конечно, уверенность, что именно они главные в построенном бизнесе, но когда компания живёт от аврала к авралу, не надо строить иллюзий: бизнесом управляют клиенты, и именно они решают, куда, когда и кого из внедренцев направить. Со временем компании учатся прогнозировать кризи-

сы и избегать постоянных авралов, но есть и такие, которые живут в таком ритме постоянно на протяжении долгих лет.

Кроме того, в компании существовала «плоская» система управления: несмотря на то, что имелись отдел продаж и отдел внедрения, все более или менее серьёзные вопросы решались непосредственно двумя директорами. Руководители отделов избегали брать на себя ответственность, а директора, в свою очередь, недостаточно последовательно делегировали полномочия.

К тому же организационные изменения в компании осуществлялись не просто медленно, они буквально тонули в болоте. Все попытки перенять лучшие практики ведущих партнёров заканчивались, как правило, ничем. Многим в малых организациях знакомо такое отношение сотрудников: «Опять директорам какая-то идея в голову ударила. Ничего, подождём, когда пройдёт, и будем работать по-старому».

В общем, за все беды организации отвечает персонально руководитель (или два руководителя, как в нашем случае). При этом возникновение и наличие этих «бед» часто объясняется недостатком квалифицированных кадров. Но большинство проблем сосредоточены были именно в слабом менеджменте, всё остальное — производные. Без осознания этого факта начинать в компании внедрение СМК было бесполезно.

Другая проблема, с которой мы столкнулись на всех уровнях: ориентация

СПРАВКА

Компания «Софт-Юнион» — работает на рынке программного обеспечения с 2002 года и имеет статус «1С:Франчайзи». Основной вид деятельности — продажа, разработка, внедрение и сопровождение программного обеспечения фирмы «1С». Миссия компании: обеспечивать заказчиков надёжными эффективными системами планирования, управления и контроля деятельности предприятия, используя при этом везде, где возможно, современные технологии.

на процесс, а не на результат. Когда внедренцы мотивированы только количеством отработанных часов, для многих из них (особенно не очень опытных) это становится единственным критерием, по которому они оценивают

свою работу. «Клиент же подписал лист учёта рабочего времени!» И всё, реальную проблему клиента можно уже не решать. И, правда, он же подписал. Пусть в следующий раз будет бдительнее! Мы получаем то, что измеряем. Если мы измеряем только часы, мы и будем получать часы. А клиенты будут получать решение своих информационно-технологических проблем по остаточному принципу.

Другая сторона этой проблемы — этакая разновидность карго-культа. Напомним, карго-культа появились в Меланезии в XX веке. В наиболее известных культах карго из кокосовых пальм и соломы строятся «точные копии» взлётно-посадочных полос, аэропортов и радиовышек. Члены культа строят их, веря в то, что эти постройки привлекут транспортные самолёты (которые считаются посланниками духов), заполненные грузом (карго). Верующие регулярно проводят строевые учения («муштру») и некое подобие военных маршей, используя ветки вместо винтовок и рисуя на теле ордена.

«Карго-культ» в нашей организации проявлялся практически так же: мы видели у более успешных партнёров

У директоров есть, конечно, уверенность, что именно они главные в построенном бизнесе, но когда компания живёт от аврала к авралу, не надо строить иллюзий: бизнесом управляют клиенты, и именно они решают, куда, когда и кого из внедренцев направить

какие-то схемы и пытались их внедрить у себя, не понимая чётко, для чего это нужно именно нам, и как это будет работать в нашей организации. Именно поэтому первая попытка внедрения СМК в 2007 году провалилась: не было реальных потребностей и реальных компетенций для внедрения.

Третья ключевая проблема, которая мешала нам развиваться, слабая документированность деятельности и, соответственно, недостаточное понимание сотрудниками того, чем занимается организация и чем, собственно говоря, надлежит заниматься именно им. Новому сотруднику в лучшем случае могли показать, как выполнять ту или иную операцию правильно, но большинство вещей он должен был узнавать сам: в отсутствие регламентов приёма на работу и тотальной занятости всех и вся. Такое положение дел, естественно, рождает низкую квалификацию работников, что, в свою очередь, служит причиной некачественно выполненных работ, а это приводит к жизни от аврала до аврала. Когда же учить сотрудников, когда кругом аврал?! Замкнутый круг!

Естественно, это не все проблемы, которые были характерны для нашей организации до начала внедрения СМК (забегая вперёд, скажу, что некоторые из них не решены окончательно до сих пор, но заметна, всё же, положительная динамика).

Что делать организации, которая осознала наличие множества неразрешимых и противоречивых проблем? Вопрос — не риторический, он требует ответа!

Существует, на мой взгляд, всего два основных варианта действий в такой ситуации: репрессии (увольнения, поиск виновных и т.д.) и построение нормальной качественной системы управления. К сожалению, судя по опыту, нормальным (в общепринятом смысле) считается, как раз, первый вариант. По крайней мере, он проще, и сразу понятно, что нужно делать. Но мы выбрали второй.

Стандарт ISO 9001:2008 вроде небольшой по объёму, но с какой стороны к нему подходить, было решительно не понятно. Самостоятельное внедрение имеет, конечно, главный плюс: оно бесплатное. Точнее, условно-бесплатное. Денег компания потратит, конечно, меньше, но времени — однозначно больше. При этом основной риск в том, что проект может и не завершиться. Года через полтора, возможно, наскучит ходить по кругу и постоянно переделывать описания рабочих процессов в Руководстве по качеству.

Самостоятельное внедрение стандарта ISO 9001:2008 имеет главный плюс: оно бесплатное. Точнее, условно-бесплатное. Денег компания потратит меньше, но времени — больше. При этом основной риск в том, что проект может и не завершиться

Внедрение СМК с помощью консультантов — дело однозначно более затратное, зато появляется ряд преимуществ:

- вам подскажут, с чего начинать;
- вас обучат;
- вам проведут предварительный аудит вашей СМК, что позволит снизить затраты на сертификацию.

Однако не следует ожидать, что за вас напишут Руководство по качеству и все другие необходимые документы СМК. Настоящую пользу от сотрудничества можно получить только тогда, когда компания сама опишет свою деятельность (пусть и под контролем куратора), а не спишет процессы чужой организации, их всё равно не получится использовать в готовом виде у себя.

В общем, после недолгих раздумий мы решили привлечь консультантов для разработки системы менеджмента качества. Наша работа началась с обучения в августе 2011 генерального директора (то есть, меня) и будущего руководителя службы качества (лучше всё-таки выделить для этого отдельного человека, а не замыкать всё на себя).

Спасибо современным технологиям, для обучения не пришлось ехать в другой город к консультантам, все четыре дня, включая зачёт, мы провели в формате вебинара.

Пройдя обучение, мы приступили к документированию существующих в компании процессов. К этому моменту у нас уже работала офисная система управления взаимоотношениями с клиентом (Customers Relationship Management, CRM). Точнее, «1С:CRM» и система «1С:Управление производственным предприятием», что очень облегчило задачу: некоторые бизнес-процессы (поручение, продажа программного обеспечения, разбор жалобы) были реализованы в системе и, по сути, уже внедрены. Кроме того, стандарт не требует обязательного письменного документирования процессов, поскольку те процессы, которые имеются в CRM, переносить на бумагу нет необходимости. Затруднения вызывали процессы, не относящиеся к производственным. Нелегко описывать процесс, которого никогда не существовало и который на начальном этапе внедрения кажется лишним.

Первичный аудит, проведённый консалтинговой компанией, наша компания прошла тоже удалённо, после чего внесли в Руководство по качеству первые изменения. Стали готовиться ко второму аудиту — очному.

Каждый из сотрудников компании должен был выучить ответы на 30 вопросов анкеты, составленной по всем разделам Руководства по качеству. Как ни странно, именно подготовка к очному аудиту не встретила серьёзного сопротивления в коллективе, даже у самых завзятых оппозиционеров. Последними, кто смог правильно ответить на все вопросы анкеты, были именно я — генеральный директор компании и ответственный за внедрение СМК.

Очный аудит консультантов прошёл нормально, и мы начали готовиться к аудиту стороннего аудитора. Несмотря на то, что компания прошла два аудита у своих консультантов, аудитор сертифицирующей организации по-новому открыл нам глаза на нашу систему менеджмента качества, выписав несколько несоответствий, которых мы и не ожидали. Впрочем, после того, как мы представили план по устранению несоответствий, сертифицирующий орган одобрил выдачу нам сертификата. Случилось это в ноябре 2012 года, то есть, чуть больше, чем через год после начала работы над проектом.

Внедрение СМК позволило нашей организации получать ряд важных преимуществ.

Затруднения вызывали процессы, не относящиеся к производственным. Нелегко описывать процесс, которого никогда не существовало и который на начальном этапе внедрения кажется лишним

ществ. Так, для небольших компаний система менеджмента качества на 100% покрывает всю деятельность компании. Поэтому наша система менеджмента качества = системе менеджмента компании.

Производственные процессы у нас встроены в офисную CRM, и мы обладаем набором удобных отчётов, которые позволяют оперативно контролировать происходящее в компании. Основной отчёт «Текущая деятельность организации» содержит данные обо всех процессах, активных на данный момент. Еженедельно на утренней планёрке по понедельникам отслеживаем прошедшие изменения. Таким образом, внедрение СМК, прежде всего, повысило управляемость компанией. Впрочем, совсем избежать авралов пока не удаётся.

Можно отметить и тот факт, что уже на стадии прохождения первых аудитов сотрудники компании стали лучше понимать, чем занимается вся компания в целом, и другие отделы — в частности. Когда ты руководитель, тебе кажется простым и понятным любой процесс, но картина происходящего в компании у рядового сотрудника совсем другая. Поэтому есть определённая польза от того, что сотрудники изучают деятельность организации в целом и взаимосвязи между процессами, а не только свою часть работы.

Ещё одним интересным эффектом стало снижение сопротивления персонала организационным изменениям. Когда изменения происходят спонтанно и нечасто, сотрудники предпочитают тихо пересидеть очередной приступ энтузиазма начальства, пока всё снова не успокоится, и можно будет работать по старинке. Когда изменений много, и они идут постоянно, сотрудники привыкают к изменениям и «впускают» их в свой рабочий ритм.

В данный момент мы работаем над тем, как ещё увеличить скорость внедрения изменений. Например, внедрение листов требований, в которых необходимо не только описывать требования клиента перед началом работ, но и формулировать критерии приёмки работ, по которым они будут приниматься, проходит пока болезненно. Сотрудники считают это ненужной бюрократией, хотя раз в полгода кто-то обязательно наступает на грабли, связанные с отсутствием описанных требований клиента. И даже формулирование типовых критериев приёмки

Когда ты руководитель, тебе кажется простым и понятным любой процесс, но картина происходящего в компании у рядового сотрудника совсем другая. Поэтому есть определённая польза от того, что сотрудники изучают деятельность организации в целом и взаимосвязи между процессами

работ для справочника «Номенклатура» (все виды работ у нас стандартизованы) не решает пока проблему.

Возникают некоторые трудности и при документировании проектной деятельности: первоначально она не входила в область сертификации, теперь мы хотим её добавить.

После внедрения СМК мы решили, что готовы, наконец, открывать филиалы. Не имея выстроенной и документированной системы управления организацией, описанных бизнес-процессов и рабочих инструкций мы вообще не представляли, с чего начинать открытие филиалов. На сегодня страх ещё не пропал, но мы, по крайней мере, знаем, к чему стремиться. Кроме того, внедрение СМК — это отдельный повод гордиться собой и организацией, что психологически хорошо влияет на мотивацию руководителей и сотрудников.

