

## **Причины неудач во взаимодействии с консалтинговыми компаниями**

Не секрет, что в России ИСО стало нарицательным названием работы по управлению качеством. Люди, далекие от управления качеством, считают, что ИСО это получение некоего сертификата, нужного для предъявления потенциальным потребителям продукции.

Для многих компаний в России получение этого сертификата стало нелегким экспериментом, отразившимся на и так скудных ресурсах и бюджете предприятия.

Многие руководители и владельцы бизнесов воспринимают сегодня консультантов в качестве стервятников, пытающихся отщипнуть свой кусок от тела фирмы.

Ну, и в целом, общий уровень качества Российской продукции пока намного отстает от уровня продукции западных фирм, несмотря на наличие многочисленных «институтов и академий качества».

Давайте рассмотрим основные причины этого явления:

1. «Далеки они были от народа» - профессиональная терминология.

Не секрет, что мы, специалисты по качеству, живем в своем профессиональном мире.

Вокруг жужжат трескучие термины – «всеобщее обеспечение качества, ориентация на потребителя, вовлечение персонала, 6 сигма, экономное производство, валидация процессов». Результаты нашей работы часто измеряются «значительными несоответствиями и уведомлениями». Цитируются известные гурู качества, которые одним своим присутствием в разговоре или тексте должны придать вес нашим предложениям.

Понимание профессионального жаргона требует определенного обучения и времени.

К сожалению, редко когда организации в России позволяют себе потратить массу времени своих ключевых сотрудников на какое-то там «ИСО». В результате создается серьезный разрыв между консультантом и руководителем на предприятии. Люди просто не понимают, зачем нужно выполнять различные процедуры. Эффективность работы из-под палки (сертификат то нужен ) стремится к нулю.

2. «Канцелярские крысы» - нехватка реального опыта работы на производстве.

Обычно карьера консультанта на западе начинается после лет так 20 работы на производстве в качестве наемного работника. К сожалению, в связи с достаточно поздним внедрением управления качеством в России, многие из специалистов не имеют реального опыта работы на производстве руководителем службы качества. Двух-трех месячными курсами дела не исправишь. Да и работа консультантом в организации, занимающейся, в основном сертификацией, опыта не добавляет. Оттачивается рука на проведении аудитов качества, зазубривается наизусть текст стандартов. Но для реальной помощи в решении проблем предприятия этого недостаточно.

Вот, например, требования к знаниям сертифицированного менеджера по качеству

Американского общества качества в разделе «Знания руководителя по качеству».

Очень большой набор дисциплин, которые надо знать, плюс 10 лет опыта в обеспечении качества. Из них 5 лет в управленческой позиции.

Беда в том, что отсутствие опыта и квалификации у консультантов трактуется, как неспособность всей дисциплины принести реальную пользу.

### 3 «Люди гибнут за металл» - коммерция убивает качество.

Как и все хорошие начинания, управление качеством в России внедряется со своими особенностями. Главная из них – это коррупция, разъедающая все сферы быта в стране. Некоторые сертификаты соответствия покупаются. Для других уровень требований во время проверок снижается, с целью сохранить клиента (сертификат то нужен обеим сторонам).

Самая большая проблема – желание побыстрее срубить бабла и уехать домой. Естественно намного легче продать типовой пакет документов или программное обеспечение, чем пытаться разобраться с реальными проблемами организациями.

Не зря же в России шарлатаны намного популярнее врачей специалистов. Чудо корешками то легче торговать.

### 4 «Зачем географию учить, если ямщик куда надо отвезет?»

Главная и наиболее важная мысль, которую консультант должен внушить заказчику – качество нельзя купить. Его надо развивать самим, своими силами.

Консультант - это что-то вроде тренера по фитнесу, дает ценные указания. А бежать придется Вам самим. К сожалению, многие руководители и собственники предприятий этого не понимают.

#### Особенности работы по управлению качеством

##### 1. Улучшение качества требует времени!

Внедрение новых методов работы и процедур требует, прежде всего, изменения поведения людей. Изменение поведения людей – это изменение ментальности и привычек. Это требует времени, сил и терпения. Поэтому бессмысленно ожидать мгновенных улучшений (дни, недели). Скорее всего, улучшение наступит после продолжительного периода работы (от нескольких месяцев до года).

2. Улучшение качества вызывает на начальном этапе недовольство некоторых сотрудников и руководителей.

Как я уже указал в предыдущем абзаце, внедрение новых методов работы и процедур меняет поведение людей. Мы заставляем их работать по-другому.

Они же привыкли работать по-своему, так, как им удобно.

На начальном этапе они не видят пользы от изменения методов работы и это вызывает их недовольство («снова самодурство начальства»).

Надо относиться с пониманием к такому недовольству, но настойчиво продолжать намеченную работу.

Решение этой проблемы – разъяснение, убеждение и жесткий контроль выполнения мероприятий.

##### 3. Улучшение качества меняет баланс власти в организации.

Работа по улучшению (управлению) качества означает появление в организации нескольких (или одного) сотрудников, которым передаются (делегированы) некоторые полномочия. Нарушается линейная структура власти. Вместо одного начальника, которому я отчитываюсь, появляется еще человек или люди, которые требуют от меня отчетов и дают указания (по аспектам качества, разумеется). Мне приходится делиться с ними властью. Это вызывает путаницу и недовольство.

Решение этой проблемы – четко прописывать разделение ответственности между службой качества и другими подразделениями. Снова разъяснение, убеждение и жесткий контроль выполнения мероприятий.

#### 4. Улучшение качества - это межфункциональная деятельность.

Управление качеством - это определенные мероприятия, которые выполняются самими работниками организации с вовлечением сотрудников службы качества в той или иной степени. Служба качества сама по себе не создает качество продукта или услуги. Она лишь помогает другим подразделениям (производству, продажам, снабжению и т.п.) улучшать качество.

«Помощь» в том числе заключается в дополнительных требованиях и рекомендациях. Поэтому и реакция сотрудников на службу качества иногда напоминает реакцию ребенка, которого мама заставляет чистить зубы и мыть уши перед сном.

Решение этой проблемы – материальная мотивация для участвующих в работе по улучшению качества. Внесение в должностные обязанности сотрудников линейных подразделений работу по улучшению качества.

#### 5. Улучшение качества требует вовлечения со стороны высшего руководства.

На мой взгляд, самым важным фактором для успеха любой работы по улучшению качества является вовлеченность руководства. Руководству организации нужно лично вникать в отчеты, графики выполнения планов, статистику и данные по проверкам. Только так сотрудники организации поймут, что

- работа по качеству это важно

- это не мимолетная причуда, которая закончится спустя 4-5 недель

- начальник службы качества и внешний консультант получили соответствующие полномочия со стороны руководства.

Я не говорю о том, что руководство должно само делать работу по качеству!

Я говорю о том, что руководство должно контролировать результаты работы!

Подробнее о сути работ по обеспечению качества Вы можете прочитать в рубрике «Что такое управление качеством».