

## **Взгляд изнутри на Системы Менеджмента**

### ***Почему некоторые Системы Менеджмента работают, а другие нет?***

*Тад К. Пилински, Президент, AUTUS Corporation, Хьюстон, США*

За годы моего 15 летнего опыта работы консультантом в организациях, расположенных на четырех континентах с персоналом от 5 до 17000 человек, я постоянно слышу две противоположные точки зрения выражаемые, как ни странно, одними и теми же группами профессионалов, представляющими высшее руководство организации. Они либо очень поддерживают и относятся с огромным энтузиазмом к внедряемой СМК в компании, либо, напротив, относятся к ней с долей пренебрежения или даже игнорируют ее, будучи настроены против ее внедрения и поддержания в рабочем состоянии. Первая группа руководителей, как правило, достигает довольно впечатляющих результатов. В то же самое время вторая группа (как это часто случается), которую вынудили регистрировать СМК в организации либо контрактные обязательства, либо конкуренция или требования тендера, в котором организация принимает участие, не может насладиться столь очевидными преимуществами СМК в отличие от менеджеров первой группы.

Как показывает опыт, всему вышесказанному есть простое объяснение. Прежде всего, СМК хороши настолько, насколько люди, управляющие ими, в состоянии сделать их эффективными и результативными. Во-вторых, СМК не эффективны в тех случаях, когда руководители не принимают непосредственного участия в их разработке и поддержании их функционирования.

Секрет неэффективно функционирующей системы менеджмента, будь то, Система Менеджмента Качества, Система Экологического Менеджмента, Система Профессиональной Безопасности, или другая модель Системы Менеджмента заключается необязательно в недостаточных знаниях требований системы или даже ее понимании, или в том, как и какой инструмент внедрять, а в несоответствии собственным навязанным организации требованиям или правилам! Другими словами, большинство людей знают что делать, но просто не делают этого.

Естественно, существует масса других причин, почему СМК не работают. Я хотел бы пролить свет на, возможно, наиболее общие из них. Понимание причин неэффективности СМК должно помочь в определении путей их преодоления или даже предотвращения возникновения, а также создания предпосылок для развития привычки постоянного улучшения – прямого пути к успеху.

Позвольте провести анализ некоторых наиболее распространенных причин, не обязательно в порядке их важности.

#### **Недостаточное участие высшего руководства**

Одной из наиболее часто встречающихся проблем, мешающих успеху СМК, является отсутствие подлинного интереса и участия высшего руководства. Слишком часто можно увидеть, что только персонал, непосредственно отвечающий за развитие СМК в организации по приказу руководства, участвует в ее развитии, а высшее руководство при этом не принимает должного участия.

Достаточно часто, ответственность за внедрение и поддержание СМК организации возлагается на нескольких или одного человека, например, Менеджера по качеству, работающего в Отделе Стандартизации и /или Сертификации. Очевидно, что не стоит ожидать положительных результатов функционирования СМК в подобной ситуации.

## **Отсутствие интеграции СМК в оперативную бизнес систему**

Одним из наиболее значительных заблуждений является мнение о том, что СМК является отдельно функционирующей от других существующих в организации бизнес систем. Внедряемая СМК должна стать неотъемлемой частью всех видов деятельности организации.

Зачастую можно наблюдать, что система менеджмента (а это, в основном, система менеджмента качества) представлена в организации отдельной структурой, не связанной с оперативной бизнес системой.

## **Сертификат СМК рассматривается как конечная цель**

Другой проблемой, зачастую мешающей эффективности СМК, может быть неверное толкование сути и важности СМК. Порой внедрение СМК понимается как процесс получения необходимого сертификата. А получение сертификата воспринимается как конечный шаг процесса.

Многими сертификат СМК воспринимается как панацея от всех внутренних проблем компании. Ожидается, что сам факт регистрации системы разрешит все проблемы.

Не может быть ничего более неправильного данной точки зрения. СМК является лишь инструментом, который может быть полезным только при правильном использовании. Чем лучше инструмент изучен, чем более полно исследованы его возможности и приобретены навыки использования, тем более значительного эффекта от его работы можно ожидать.

## **Копирование СМК других организаций**

Не существует двух одинаковых организаций даже в тех случаях, когда они производят один и тот же вид продукции или оказывают одинаковые услуги. Следовательно, не может одна и та же СМК быть внедрена в этих организациях. Что хорошо работает в компании А, может оказаться неэффективным или даже просто вредным для компании В.

## **Устаревший менталитет**

Руководителей можно отнести к следующим группам:

- 1) Те, кто не понимают требований СМК и/или не осознают важность системы;
- 2) Понимают важность эффективного внедрения СМК, но не знают, как интерпретировать и внедрять требования;
- 3) Понимают требования СМК, но не заинтересованы или не беспокоятся по поводу их внедрения.

Основная причина – менталитет высшего руководства организации. К сожалению, многие руководители не хотят, или возможно, не могут изменить или адаптировать свою точку зрения в соответствии с окружающей их рыночной экономикой. Они чувствуют себя в безопасности только в собственном (знакомом им) мире. Многие менеджеры вместо изучения новых методов, новых видов философии производства, новых ожиданий заказчиков, пытаются рационализировать существующий на их предприятии статус кво, как «достаточно хороший». Данный тип менталитета представлен второй и третьей группами и является, возможно, наиболее трудным для работы. Они понимают требования, но игнорируют важность СМК. Им нравится следующий статус кво - “это хорошо работало на протяжении многих лет, зачем что-то менять сейчас?”

Гораздо легче работать с или “обращать в веру” менеджеров, представленных второй группой.

## **Неправильная интерпретация денежного вопроса**

Часто руководители организации откладывают внедрение СМК, объясняя свое решение следствием недостатка финансовых ресурсов. Уместным кажется мне здесь, особенно в течение периода рецессии, выражение бывшего руководителя компании Intel Крейга Барретта – “Нельзя экономить на выходе из рецессии; нужно инвестировать в свой выход”. Многие руководители рассматривают финансовые вложения в развитие СМК как ненужную трату и не воспринимают это, как перспективную стратегическую инвестицию. Инвестицию, которая должна, и как показывает практика, приносит конкретную измеримую отдачу.

С другой стороны финансовая нестабильность большинства компаний затрудняет реальное планирование качества в компании. Однако опыт показывает, что 80% улучшений могут быть достигнуты без капитальных затрат; просто за счет организационных изменений, обучения и дальнейшего мониторинга. Зачастую миллионные долларовые затраты на капитальные улучшения и при этом невыполнение простейших требований к технологическим процессам сводит к нулю ценность капитальных вложений - их эффективность.

## **Недостаточное обучение**

Следующая причина, которая влечет за собой неэффективность СМК заключается в почти полном пренебрежении к проведению серьезного глубокого обучения по системам менеджмента и должностным обязанностям, которое должно охватывать высшее руководство и весь персонал организации. Проводимое обучение, как правило, носит поверхностный и неглубокий характер и зачастую не включает высшее руководство организации.

## **Языковой барьер**

Не смотря на то, что российские организации в основном нанимают на работу готовых к обучению, ответственных людей, существуют определенные барьеры для внедрения всемирно признанных систем менеджмента, особенно если базовая стандартная документация на английском языке. Российский технический персонал и руководство практически не владеют английским языком.

## **Недостаточные полномочия**

Только высшее руководство, например Генеральный Директор, Президент или Председатель Правления имеют полномочия принимать решения по развитию и поддержанию в рабочем состоянии СМК. Зачастую я не вижу делегирования процесса принятия решения даже первым заместителям. Заместители могут консультировать, но не имеют решающего голоса в процессе принятия окончательного решения. Доступ к высшему руководству часто достаточно ограничен и, как следствие, требуется много времени для того, чтобы решить иногда рутинный вопрос.

## **Отсутствие эффективной реализации и мониторинга проекта по СМК**

Часто, организации не имеют четко разработанного плана действий по внедрению СМК. Соответствующие задачи разрабатываются хаотично без должного мониторинга и координации. Высшее руководство четко не представляет конечный продукт. Поэтому часто мы слышим, что задачи не выполнены вследствие “нехватки времени” или “чрезмерной занятости”.

## **Выводы**

Для лучшего понимания того, как сделать СМК эффективной каждый человек должен понимать и быть готовым преодолевать возможные трудности, характерные для процесса разработки СМК, ее внедрения и поддержания в рабочем состоянии. Необходимо выполнить ФЭМА СМК, что очень поможет в процессе ее разработки, а также на более позднем этапе ее эффективного функционирования. И очень важно понять, прежде всего, почему система не работает.

Люди обладают удивительной способностью объяснять и убеждать себя в том, что “ если это делалось таким образом в течение многих лет, то естественно этот путь был правильным.” Каждый человек должен научиться доверять всемирному опыту, который показывает, что только непрерывное улучшение является путем к успеху на международном рынке.

Иногда, СМК не может помочь продать продукцию, но ее отсутствие может полностью заблокировать продажи. Однако, необходимо заметить, что в ряде стран, включая Россию, СМК постепенно становится стандартным требованием среди огромного количества действующих или потенциальных заказчиков.

СМК является инструментом и только инструментом. И только от компании зависит, каким образом она им воспользуется, чтобы сделать его прибыльным или нет. СМК должна рассматриваться как инвестиция, а не как неудачная или навязанная трата ресурсов. Если относиться к этому должным образом, процесс станет прибыльным. Если этого не происходит, нужно проанализировать возможности для улучшения.

Производители должны быть в курсе неверных представлений о СМК и разрабатывать планы преодоления их, чтобы иметь возможность завоевать рынок своим уникальным подходом, высоким качеством продукции, надежностью, конкурентоспособными услугами, гарантиями и легкостью в управлении своей продукцией. Только при таком подходе можно завоевать право ожидать хороших или даже лучших результатов продаж.