

ПЕЧАЛЬНАЯ ИСТОРИЯ О ТОМ, КАК ВСТРЕТИЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО С КАЧЕСТВОМ И ЧТО ИЗ ЭТОГО ПОЛУЧИЛОСЬ

Будовнич Михаил Борисович,
зам.генерального директора по качеству,
ООО «Альфа Консалт», Москва

Много лет назад была организована производственная компания под названием Количество, которая стала выпускать довольно неплохую и востребованную продукцию. Штат был небольшой, и работа строилась таким образом, что все делали все. Дела шли хорошо, количество выпускаемой продукции росло и пришло время определиться со специализацией сотрудников. Создатель компании назначил себя Самым Главным Количеством. Почему «Количеством»? Да потому, что главным для компании был рост количества продукции, как следствие должна была расти прибыль, а именно это и являлось главной целью компании.

Самое Главное Количество окружило себя Главными Количествами – своими заместителями:

- Главное Количество по количеству;
- Главное Количество по персоналу;
- Главное Количество по развитию;
- Главное Количество по продажам.

У Главных Количеств были свои подчиненные (начальники отделов) – Средние Количества.

У Средних Количеств были свои подчиненные (менеджеры и рабочие) – Младшие Количества.

Работало так Количество, выпускало продукцию, продавало ее и все вроде шло хорошо, но не очень. Как-то постепенно все больше и больше вокруг стали говорить о каком-то качестве. О том, что есть такое понятие, и на Западе, если выпускают продукцию или предоставляют услуги, то обязательно не забывают об этом качестве. И не только о нем не забывают, а практически только о нем и думают. Даже при этом забывают о количестве. Это было как-то странно. Как это можно забыть о количестве и думать только о качестве? Но об этом рассказывали разные специалисты и об этом даже писали во многих журналах и книгах. И говорили, что это уже давно у них есть, это качество. Более того, если кто-то хотел подружиться с компанией и начать делать какие-то общие дела, то тоже говорил о качестве и о том, что если не будет качества, то и дружбы не будет. Иногда стали появляться покупатели, недовольные той продукцией, которую выпускала компания: то одно их не устраивало, то другое. Именно это, конечно, мало кого в компании волновало, даже можно сказать - никого не волновало, но вот общая ситуация все-таки заставляла задуматься. Как же это качество приведет к росту количества, снижению издержек и соответственно к росту прибыли компании? Все это навевало грустные мысли на Самое Главное Количество о том, что, наверное, нужно что-то по этому поводу предпринимать.

Думало-думало оно и ничего лучше не придумало, как начать искать кого-то, кто что-то знает об этом качестве. Искали долго и, наконец, поиски увенчались успехом – нашелся такой специалист. Посмотрели на него, поговорили. Вроде грамотно все излагает и про качество много чего знает. И обещает много чего – что обучит всех работников компании по вопросам качества, что создаст такую систему менеджмента качества, про которую можно будет всем рассказывать, с которой можно рассчитывать на дружбу с серьезными компаниями. И вообще произвел хорошее впечатление на Самое Главное Количество и на Главные Количества. И в результате было принято решение – надо брать. И взяли – на должность Среднего Качества. Пусть, подумали, начнет работать, а там дело видно будет.

И начало Среднее Качество работать. А с чего начинать? С общения с Главными, Средними и Младшими Количествами. Подолгу с ними разговаривало, все выясняло, как им работает, как они взаимодействуют с теми, кому продают продукцию и услуги, с другими Главными, Средними и Младшими Количествами в компании. Интересовалось, как им нравится работать в компании, какова атмосфера и все ли их устраивает. Те, с кем оно общалось, не очень-то были разговорчивы, так как опасались, что то, что они расскажут, станет известно их руководителям. Но все равно ситуация в

компании стала более понятной, и стала появляться ясность, что о качестве в компании никто особенно не задумывается, то есть про слово такое слышали, а что под ним понимать, не особенно представляют.

Так как никто в компании не представлял себе, как должна выстраиваться деятельность по качеству, то никто и не мог, включая Самое Главное Количество, поставить перед Средним Качеством задачи, по выполнению которых впоследствии можно будет судить о результатах его работы. Хорошо это или плохо, но Среднее Качество само знало, что надо делать и, не дожидаясь ни от кого ценных указаний, стало планировать свою работу, выполнять ее и потом демонстрировать ее результаты.

Но самым обнадеживающим было то, что Самое Главное Количество проявляло такую заинтересованность в деятельности по качеству, что Среднее Качество даже задумалось – что такого хорошего сделало оно на этой земле, что ему так повезло. Практически никому не везет, а ему прямо так сильно повезло с тем, что Самое Главное Количество так очень сильно хочет заниматься качеством. Более того, они стали периодически встречаться и Самое Главное Количество очень заинтересованно слушало Среднее Качество и вообще о качестве, и о конкретных вопросах, возникающих у него в процессе работы. И не уставало комментировать, что это все очень нужно, что вселяло в Среднее Качество оптимизм по поводу перспектив создания в компании системы менеджмента качества.

А работа шла не быстро, но и не медленно. Сначала нужно было создавать документы, в которых должны были найти отражение требования к той системе, которую нужно было создавать. Затем нужно было создавать документы, в которых нужно было описывать действия Младших Количеств. Затем нужно было создавать документы, в которых нужно было описывать действия Средних Количеств и Главных Количеств. И эти документы нужно было создавать при участии тех, кого они непосредственно касались. То есть должна была вестись такая совместная работа, следствием которой должны были быть перемены в компании, направленные на качество, которых так желало Самое Главное Количество. И Среднее Качество не уставало при каждом удобном случае напоминать и Самому Главному Количеству, и Главным Количествам, и Средним Количествам о том, что качество – это результат совместной работы всего персонала компании. Среднее Качество немного расстраивало то, что когда оно заводило разговор о том, что в компании должны быть созданы такие условия для работников, чтобы они хотели хорошо выполнять свою работу, и это приведет и к повышению качества, и к росту количества, это как-то не находило отклик у Самого Главного Количества и у Главных Количеств. В ответ Среднее Качество слышало, что в компании и так созданы очень хорошие условия. Среднее Качество видело, что это было не так. Но была надежда, что понимание придет постепенно.

Очень важным было то, что Среднее Качество смогло ввести в работу компании ежемесячное проведение «Дней качества», на которых в обязательном порядке должны были присутствовать Самое Главное Количество, Главные Количества и Средние Количества, то есть все те руководители, в деятельность которых должны были постепенно встраиваться вопросы качества. Это преподносилось, как анализ со стороны руководства (Самого Главного Количества) деятельности по качеству и подтверждение его (Самого Главного Количества) заинтересованности в этой деятельности. Но на самом деле главную скрипку на «Днях качества», конечно же, играло Среднее Качество, которое включало в повестку дня те вопросы текущей работы по качеству, которые считало нужным выносить на всеобщее обсуждение.

Но на «Днях качества» рассматривались не только текущие вопросы, этот день был еще и днем обучения. Среднее Качество использовало эту возможность, чтобы освещать отдельные вопросы по качеству. Целью обучения являлось вовлечение в деятельность по качеству руководителей компании, знакомство с опытом передовых мировых компаний-лидеров, разъяснение проводимой работы, изучение инструментов и механизмов этой деятельности. И обучение приносило свои плоды, о чем свидетельствовало даже то, что в головах руководителей стала оседать терминология по качеству, они стали разговаривать на одном языке – языке качества и понимать друг друга. Постепенно появилась заинтересованность в деятельности по качеству, которая исходила в основном от Средних и Младших Количеств, так как именно они сталкивались больше всего с отсутствием системного подхода в работе компании. Но самой большой проблемой Среднее Качество считало то, что никак не удавалось донести до руководителей то, что все они являются

частью системы и результат будет только тогда, когда каждый из них поймет свое место и роль в этой системе.

Постепенно создавались документы, которые нужно было внедрять в работу. Под этим подразумевалось, что требования этих документов должны были выполнять как исполнители, так и руководители, вплоть до Главных Количеств.

Работа Среднего Качества была оценена по достоинству и через некоторое время Самое Главное Количество приняло решение о повышении Среднего Качества до уровня своего заместителя по качеству – Главного Качества. Также для усиления Главного Качества в компании появилось Младшее Качество, которое стало помогать Главному Качеству в разработке документов. Было в компании еще и Среднее Качество, которое со своими подчиненными Младшими Качествами выполняли работу по оценке качества продукции.

Главное Качество с еще большим энтузиазмом продолжало заниматься вопросами качества и не только. Оно на всех совещаниях и на «Днях качества» поднимало не только вопросы, касающиеся его непосредственной деятельности, но и вопросы, касающиеся других направлений, от решения которых зависело качество продукции и услуг компании. Но за эти вопросы отвечали Главные Количества, и им очень не нравилось, что эти вопросы поднимались и обсуждались на «Днях Качества». И появилась не очень хорошая тенденция - вопросы поднимались, решения по ним принимались, но потом они не выполнялись. При этом Самое Главное Количество ругалось, устанавливало сроки, грозило разными наказаниями, но все это перестало восприниматься всерьез. Сроки выполнения принятых решений постоянно переносились, обсуждения стали носить формальный характер и это стали понимать все участники «Дней качества».

Но самое главное, что Самое Главное Количество постепенно пришло к умозаключению, что ответственность за все вопросы качества, которые зависели от Главных Количеств, должно нести Главное Качество. В качестве аргумента приводилось то, что все Главные количества и Средние количества так сильно заняты, что у них совершенно нет времени заниматься вопросами качества. Ситуация усугублялась еще тем, что Главное Количество, отвечающее за количество, очень болезненно стало воспринимать те ситуации, когда Главное Качество влезало в его дела и требовало от него решения вопросов качества, при этом акцентировало внимание на том, что причины низкого качества лежат в сфере организации производства, в сфере ресурсного обеспечения качества. А Главное Количество, отвечающее за персонал, очень болезненно стало воспринимать те ситуации, когда Главное Качество влезало в его компетенцию, при этом акцентировало внимание на том, что причины низкого качества лежат в сфере работы с персоналом. И Главное Количество, отвечающее за развитие компании, тоже очень болезненно стало воспринимать те ситуации, когда Главное Качество влезало и в его дела. То есть стало нарастать недоумение, заключающееся в противоречии: есть Главное Качество, отвечающее за качество, но оно не хочет нести ответственность за качество, которое входит в компетенцию Главных Количеств. И во время периодически обсуждаемых текущих вопросов Самое Главное Количество также высказывало свое видение, которое категорически не совпадало с видением Главного Качества: Есть Главное Качество со своими Средними и Младшими Качествами, и они должны решать все вопросы по качеству, даже если они не входят в их компетенцию. При этом всем было совершенно понятно, что у Главного Качества нет вообще никаких рычагов воздействия на Главные Количества для решения вопросов качества. Оно могло только увещевать о том, что необходимо предпринимать конкретные действия. Мотивировать их заниматься вопросами качества могло только Самое Главное Количество, но оно сохраняло нейтралитет.

Все это привело к тому, что Главное Качество поставило вопрос о том, что на «Днях Качества» будут рассматриваться только вопросы качества, входящие в компетенцию Главного Качества. А вопросы качества, входящие в компетенцию Главных количеств, будут рассматриваться на «Днях качества» только в том случае, если они будут инициироваться Самым Главным Количеством или Главными Количествами, либо на других совещаниях, на которых будут рассматриваться вопросы деятельности Главных Количеств.

При этом у Главного Качества никуда не делось понимание того, что важнейшим элементом в деятельности по качеству должна быть гласность и информированность персонала компании, в первую очередь о выявленных несоответствиях. Эта информация должна быть общедоступна и в том

числе предназначена для Самого Главного Количества. Для этого Главное Качество приняло решение о том, что эта информация будет вывешена на специальном внутреннем сайте и постоянно обновляться. По задумке Главного Качества, Самое Главное Количество будет хотя бы периодически заглядывать на этот сайт и, исходя из размещенной там информации, будет принимать соответствующие решения и Главные Количества все-таки будут заниматься качеством, но уже в соответствии с решениями Самого Главного Количества.

Но ситуация не исправлялась, а только усугублялась. Самое Главное Количество не заглядывало на этот сайт и, соответственно, никакие решения не принимались. Надежды на то, что будет активизирована деятельность по качеству, не оправдались.

Постепенно стало нарастать противостояние между Главным Качеством и Главными Количествами. Доходило до того, что Главное Качество стали обвинять в том, что оно со своими требованиями по качеству только мешает работать, что до прихода Главного Качества работали, производили количество, прибыль компании росла, и могли бы и дальше так же работать.

Главное Качество попыталось внести ясность в создавшуюся ситуацию в ходе обсуждения с Самым Главным Количеством, но оно не захотело вникать в суть проблемы.

И тогда Главное Качество приняло решение о том, что на очередном «Дне качества» оно озвучит главную причину ситуации, когда фактически вся деятельность по качеству в компании была сведена к нулю. И главной причиной этого являлось Самое Главное Количество. Именно оно не захотело менять те правила игры, которые действовали в компании до прихода в компанию Главного Качества, до принятия решения о переориентации на качество. Не желая вникать в суть назревавших противоречий и своевременно предпринимать шаги для переориентации видения всего персонала компании с количества на качество, Самое Главное Количество поставило крест на той работе, которая была сделана, и на тех перспективах, которые открывались перед компанией, взявшей курс на качество.

Печальный финал этой истории может явиться уроком для тех Самых Главных Количеств, которые только задумываются о том, куда вести свое детище и что взять с собой в дорогу.

Любое совпадение в этой истории с реальными ситуациями является плодом воображения этого читателя.

При этом полезно вспомнить финалы известных русских сказок: «Сказка ложь, да в ней намек...».