

ОСОЗНАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ВЫГОД ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА)



Дмитриев Анатолий Иванович
редактор журнала «Das Management»,
почетный работник ОАО «Славтяжмаш»,
специалист по стандартизации и
системе менеджмента качества



Прежде, чем заниматься внедрением той или иной системы менеджмента, важно осознать цели и выгоды ваших действий. Осознание целей и выгод – это не одноминутное действие, а сложная работа, от которой, как минимум, зависит судьба финансовых средств предприятия. Большинство специалистов полагают, что данный процесс затрагивает только их самих. Это ошибочное мнение. Система менеджмента качества (СМК) – это не новые лабораторные весы и не измерительная линейка. Она призвана решать проблемы всего предприятия, а не отдельной его части. Поэтому важно знать то, что осознание целей и выгод должно пройти на нескольких уровнях руководителей предприятия, а именно: от первого руководителя до руководителя (возможно потенциального) службы качества.

Для того, чтобы не терять попусту время инициатор СМК должен субъективно определить цели и выгоды внедрения системы для вашего предприятия. Возможно это уже сделано, если нет – необходимо дочитать статью до конца и определиться. Ни в коем случае не стоит воспринимать все перечисленные ниже выгоды как аксиомы, нужно смотреть на них через призму конкретного предприятия, его гласных и негласных особенностей. Вполне возможно, что приведенные выгоды не станут стимулом для выполнения большой работы по внедрению. В этом случае стоит определить собственный мотив либо отказаться от внедрения системы. Примером собственного мотива может служить повышение по службе или материальное поощрение, приобретение опыта во внедрении систем и т.д. В любом случае мотив должен быть. Только осознав самостоятельно цели и выгоды, возможно достигнуть конечного результата внедрения системы менеджмента качества.

Рассмотрим на примере перечень лиц, которые могут быть задействованы в процесс осознания целей и выгод внедрения СМК.

Попробуем ответить на вопрос: «Как правильно сформировать этот перечень?». Естественно все зависит от конкретного предприятия, но ряд простых рецептов помогут нам оперативно это сделать. Прежде всего необходимо познакомиться с организационной структурой вашего предприятия (далее оргструктура). Проще говоря, вам необходимо ее получить в данный момент, на первом шаге внедрения СМК.

Для примера рассмотрим усеченную оргструктуру крупного машиностроительного завода. А также предположим что вы – руководитель службы стандартизации, в последствии планирующий получить дополнительную должность уполномоченного по системе менеджмента качества.

Действие первое – условно разделить оргструктуру на линии и пронумеровать их в порядке возрастания номеров как показано на рисунке. Чем выше линия, тем больше у должностных лиц в этой линии прав и полномочий.

Действие второе – отметить всех руководителей, которые находятся над вами в организационной структуре предприятия. На рисунке выбранные квадраты заштрихованы серым цветом.

Действие третье – среди отмеченных лиц выделить тех, кто может являться противником внедрения СМК по какой-либо причине. На рисунке обозначены восклицательными знаками.

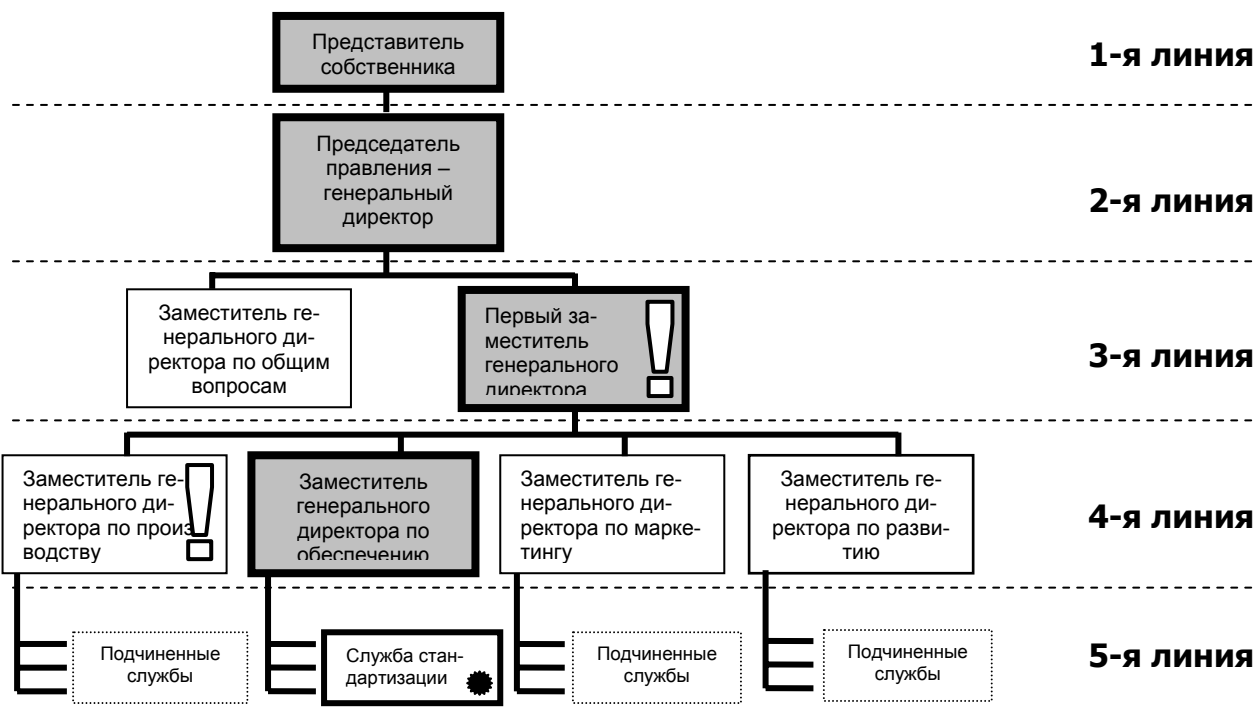


Рис.1. Организационная структура предприятия

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

Лучшим вариантом для предприятия является заинтересованность в построении СМК среди представителей 1-й и 2-й линий оргструктуры.

Если Ваше положение ниже 4-й линии, дальнейшее получение Вами реальной должности уполномоченного по качеству стоит под большим вопросом. На рис.1 изображена подобная ситуация. Скорее всего один из вышестоящих руководителей официально возглавит СМК. Но этот вариант не является худшим. Для СМК важнее всего наличие достаточных полномочий у представителя высшего руководства по качеству.

Если Ваше положение ниже 5-й линии, как правило, управленческие инициативы не будут восприняты. Более того возможна негативная реакция со стороны вышестоящих руководителей.

Начинать работу по осознанию целей внедрения СМК необходимо со своего непосредственного руководителя, находящегося на одну линию выше Вас. Рекомендуется проводить с ним агитацию в виде простой беседы. Оперировать негативными случаями на Вашем производстве и приводить примеры успешных предприятий, которые являются прямыми конкурентами. Данную информацию можно получить в сертификационном органе, выдавшем сертификат.

Далее составим таблицу, включая в нее только руководителей, находящихся выше согласно оргструктуре. Это даст представление о круге лиц, которые должны осознать цели и выгоды внедрения СМК.

!	группа противников	<ul style="list-style-type: none"> Первый заместитель Генерального директора
?	основная группа	<ul style="list-style-type: none"> Представитель собственника Председатель правления – генеральный директор Заместитель генерального директора по обеспечению

Для противников внедрения СМК необходим особый подход, основанный на использовании максимального количества и качества инструментов влияния.

Далее нужно выяснить как лучше представить цели и выгоды внедрения СМК для данных групп. Всего существует четыре адекватных способа представления информации: текстовый, графический, звуковой и смешанный. Смешанный способ предполагает использование элементов первых трех способов представления.

В зависимости от особенностей восприятия и переработки информации людей условно можно разделить на четыре категории:

Визуалы - воспринимают большую часть информации с помощью зрения.

Аудиалы - в основном получают информацию через слуховой канал.

Кинестетики - воспринимают большую часть информации через другие ощущения (обоняние, осязание и др.) и с помощью движений.

Дискретны - восприятие информации происходит в основном через логическое осмысление, с помощью цифр, знаков, логических доводов.

Ваша задача состоит в том, чтобы предоставить информацию о целях и выгодах внедрения СМК в том виде, который удобен каждому

человеку из вашего списка.

Для этого рекомендую использовать следующую таблицу

Знак	Тип восприятия	Основной способ представления информации	Вспомогательные инструменты
В	Визуал	Графический	Текст
А	Аудиал	Звуковой	Графика, Текст
К	Кинестик	Презентация в живую с использованием графической и звуковой информации	Качественная яркая брошюра, диск, оригинальный сувенир
Д	Дискрет	Текстовая	Графика

Логично всплывает вопрос: как определить, кем являются руководители из таблицы? Для этого постарайтесь проанализировать ваши моменты общения с тем или иным руководителем и примите субъективное решение о том или ином типе восприятия. Если Вас не устраивает субъективный подход и вы серьезно озадачены мельчайшими подробностями внедрения СМК, то вам прежде важно вспомнить, что перед вами методика внедрения системы **менеджмента**. А как известно менеджмент – это искусство, в котором субъективизм и ваше личное мнение будет использоваться гораздо чаще, чем четкие статистические данные и математические формулы.

Чтобы не превращать четкий алгоритм внедрения СМК в лирические рассуждения на тему безопасности, приведем стандартную методику определения типа восприятия. Она базируется на воспоминаниях. Как правило, человеку предлагается вспомнить какое-то место, где ему было хорошо и куда он хотел бы вернуться. После того, как человек вспомнил, ему нужно постараться определить детали, которые помогли ему представить эту картину:

- визуал** вспомнит зрительные, цветные образы - то, что видно: цвет, свет, целостные картины...;
- аудиал** вспомнит, соответственно, звуки: пение птиц, шум прибора...;
- кинестетик** может вспомнить касание воды или травы его ног, ветерок, холод воды...;
- дискрет** может вспомнить о том, что это было подходящее время для путешествия, как это было дешево...

Для того, чтобы понять, насколько люди в этом плане отличаются, достаточно спросить разных людей, которые были в одно время в одном месте, о том, как они помнят собственно этот момент. Но как вы понимаете, устроить такой блиц опрос среди руководителей вам не удастся.

Но все же давайте вернемся к таблице и постараемся заполнить тип восприятия и конкретный способ представления информации для каждой должности, а точнее для каждого конкретного человека. При этом способ представления информации лучше записывать понятным вам языком.

группа	должность согласно оргструктуре	тип восприятия	основной способ представления информации	дополнительные способы
!	•Первый заместитель Генерального директора	К	Мультимедийная презентация (чужая)	<ul style="list-style-type: none"> Качественная яркая брошюра о СМК (от сертификационного органа) Приглашение на элитный (зарубежный) семинар по СМК Рассказ об успехах предприятий-конкурентов
?	•Представитель собственника	В	Мультимедийная презентация (чужая)	<ul style="list-style-type: none"> Краткая статья о СМК Приглашение на элитный (зарубежный) семинар по СМК
	•Председатель правления – генеральный директор	В	Мультимедийная презентация (чужая)	<ul style="list-style-type: none"> Краткая статья о СМК Приглашение на элитный (зарубежный) семинар по СМК
	•Заместитель генерального директора по развитию	Д	Мультимедийная презентация (своя)	<ul style="list-style-type: none"> Расширенная статья о СМК

Примечания:

1. Мультимедийная презентация проводится с помощью компьютера и мультимедийного проектора. Включает в себя слайды и звуковые комментарии.
2. Мультимедийная презентация (чужая) - с помощью профессионального продавца услуг (представитель сертификационного органа)
3. Мультимедийная презентация (своя) - своими силами без привлечения сторонних организаций.
4. Статья о СМК – 8-15 страниц текста, затрагивающие различные аспекты СМК: выгоды, описание стандарта, история, краткий алгоритм внедрения, основные характеристики и отличия.
5. Краткая статья о СМК – 1-2 страницы текста о выгодах и целях. Важно присутствие одного выразительного графического элемента, важно аккуратное представительное оформление.

Таким образом мы плавно подошли к вопросу как более эффективно представить цели и выгоды стандарта. Среди рекомендуемых способов представления необходимо особо отметить роль мультимедийной презентации, т.е. презентации слайдов через компьютер и мультимедийный проектор с озвучиванием наиболее важных моментов. Этот способ представления информации заслужил широкое признание благодаря тому, что включает в себя несколько важнейших элементов: графику, текст, звук, эффектный вид самого процесса. А это, как мы с вами знаем, помогает удовлетворить потребности практически всех типов восприятия.

Для проведения эффективной мультимедийной презентации существует маленькая хитрость профессионального менеджера, которая поможет **убить четырех зайцев одновременно!**

ПРИГЛАСИТЕ ПРОФЕССИОНАЛА ИЗ СЕРТИФИКАЦИОННОГО ИЛИ КОНСАЛТИНГОВОГО ОРГАНА

- Во первых открою небольшой секрет: солидные международные сертификационные органы бесплатно проводят подобные мероприятия.
- Во вторых «нет пророка в своем отечестве». Доказано на практике, что советы авторитетных или «не очень» сторонних специалистов воспринимаются гораздо лучше, чем собственных, даже уважаемых и опытных специалистов.
- В третьих, в этом случае вы избавите себя от необходимости подготовки презентационного материала и решения ряда технических вопросов.
- В четвертых, будете иметь возможность собрать на одной презентации группу ярых противников и основную группу, тем самым сэкономив время. Профессионалы из сертификационных органов без труда могут использовать негативное настроение ряда руководителей для проведения более яркой и запоминающейся презентации.

Если вы все же по каким-то причинам решили провести презентацию самостоятельно настоятельно рекомендую следовать ряду правил, которые помогут достигнуть ожидаемого результата.

ПРОВОДИМ ПРЕЗЕНТАЦИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНО

- Постарайтесь разделить группу явных противников СМК и основную группу. Вполне подходящим вариантом может стать проведение двух отдельных презентаций, либо предварительная информационная обработка негативной группы с помощью брошюр, статей и других средств.
- Визуализируйте каждый слайд в презентации. Для этого можно использовать стандартные рисунки Microsoft Office или задайте нужную тему в поисковой системе images.yandex.ru
- Среди перечисляемых целей и выгод внедрения СМК выберите 2-4 основных и распределите их по слайдам так, чтобы содержались в начале и в конце презентации.
- Заранее определите временной интервал для презентации. Как правило, он составляет от 5 до 20 минут. Создавайте слайды из расчета 1 слайд на 30-40 секунд.
- Обязательно запланируйте время для ответов на вопросы слушателей. Как правило на это необходимо 10-20 минут.

Выяснив технические моменты осознания целей и выгод рассмотрим наиболее популярные среди них. Скорее всего этот список будет дополнен вашими собственными выгодами, однако встречаются случаи, когда есть смысл использовать только три-четыре наиболее подходящих для вашей организации.

ВЫГОДЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

- удовлетворение запросов потребителей, требующих наличия сертификата ISO 9001
- снижение затрат, связанных с выпуском продукции, не соответствующей требованиям
- оптимизация бизнес-процессов предприятия
- снижение уровня влияния персонала на стабильность бизнеса
- выход на рынки ближнего и дальнего зарубежья
- повышение конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках
- совершенствование системы менеджмента предприятия
- минимизация повторяющихся аудитов, выполняемых различными потребителями
- улучшение работы поставщиков

Важно помнить, что внедрение СМК – это проект, у которого должно быть начало и конечная дата его завершения. Поэтому с целью экономии времени и для удобства формирования презентационных и раздаточных материалов рекомендуется использовать существующие шаблоны, которые можно без труда получить в сертификационных и консультационных органах.