

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



Михаил Борисович
Будовнич

заместитель генерального
директора по качеству
ООО «Альфа Консалтинг»
(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 всё. Дела шли хорошо, количество изготавливаемой продукции росло, и пришло время определиться со специализацией сотрудников. Создатель компании назначил себя Самым Главным Количеством. Почему «Количеством»? Да потому, что приоритетом 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. Постепенно все больше и больше вокруг стали говорить о каком-то качестве: мол, есть такое понятие и на Западе, если выпускают продукцию или услуги, никогда о нем не забывают. Можно сказать, практически только о нем и думают. Даже при этом забывают о количестве, что странно. Как можно забыть о количест-

ве и думать только о качестве? Об этом рассказывали и писали во многих журналах и книгах разные специалисты. Они говорили, что это качество уже давно у них есть. Более того, когда кто-то хотел подружиться с компанией и начать делать общие дела, он тоже намекал, что если не обеспечено качество, дружбы не будет. Стали появляться покупатели, недовольные продукцией, которую выпускала компания. Это, конечно, мало кого в компании волновало, даже можно сказать, никого не волновало, но вот общая ситуация все-таки заставляла задуматься. Как же качество приведет к увеличению количества, снижению издержек и 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 вопросам качества, что создаст такую систему менеджмента качества, про которую можно будет всем рассказывать, с которой можно рассчитывать на дружбу с серьезными компаниями. В общем, произвел хорошее впечатление на Самое Главное Количество и Главные Количества, и решено было взять его на должность Среднего Качества. Подумали: пусть начнет работать, а там видно будет.

И начало Среднее Качество работать. А с чего начинать? С общения с Главными, Средними и Младшими Количествами. Подолгу с ними разговаривало, выясняло, как им работается, как они взаимодействуют с теми, кому продают продукцию и услуги, и с другими Главными, Средними и Младшими Количествами. Интересовалось, нравится ли им работать в компании, какова атмосфера и все ли их устраивает. Те, с кем оно общалось, были не очень-то разговорчивы, так как опасались, что об их рассказах узнают руководители. Однако все равно ситуация в компании стала более понятной и появилась ясность, что о качестве в компании никто особенно не задумывается, т. е. про слово такое слышали, но смысла его не понимали.

Поскольку никто, включая Самое Главное Количество, не представлял себе, как должна выстраиваться деятельность по качеству, то и не мог поставить перед Средним Качеством задачи, по которым впоследствии можно будет судить о его работе. 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 полученные результаты.

При этом Самое Главное Количество проявляло невиданную заинтересованность в деятельности по качеству, и 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, что Самое Главное Количество очень хочет заниматься качеством. Более того, они стали периодически встречаться, и Самое Главное Количество очень внимательно слушало мнение Среднего Качества и о качестве в целом, и о конкретных вопросах, возникающих у него в процессе работы. Во многом соглашалось, 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 разрабатывали документы, в которых



САМОЕ ГЛАВНОЕ КОЛИЧЕСТВО ОЧЕНЬ ХОЧЕТ ЗАНИМАТЬСЯ КАЧЕСТВОМ.
БОЛЕЕ ТОГО, ОНИ СТАЛИ ПЕРИОДИЧЕСКИ ВСТРЕЧАТЬСЯ, И САМОЕ ГЛАВНОЕ КОЛИЧЕСТВО
ОЧЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННО СЛУШАЛО МНЕНИЕ СРЕДНЕГО КАЧЕСТВА

должны были найти отражение требования к создаваемой системе. Затем составляли документы, в которых описывали действия Младших, Средних и Главных Количеств. Эти документы нужно было создавать при участии тех, кого они непосредственно касались. Другими словами, активно велась работа, следствием которой должны были стать перемены в компании, направленные на качество, чего 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 расстраивал тот факт, что у Самого Главного Количества и у Главных Количеств не находило отклик предложение создать в компании такие условия для работников, чтобы они хотели хорошо выполнять свою работу, потому что это приведет и к повышению качества, и росту количества. В ответ Среднее Качество слышало, что в компании и так созданы очень хорошие условия. Это было не так, однако оставалась надежда, что постепенно понимание придет.

Тем временем Среднее Качество смогло ввести в работу компании ежемесячное мероприятие под названием «День качества», на котором в обязательном порядке должны были присутствовать Самое Главное Количество, Главные и Средние Количества, т. е. 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. Однако на самом деле первую скрипку на Днях качества играло, конечно же, Среднее Качество, которое включало в повестку дня те проблемы, касающиеся качества, которые считало нужным выносить на всеобщее обсуждение.

На Днях качества не только рассматривалась текущая ситуация, но и проводилось обучение. Среднее Качество использовало эту возможность, чтобы освещать отдельные вопросы по качеству. Целью обучения было вовлечение в деятельность по качеству руководителей компании, знакомство с опытом передовых зарубежных предприятий, разъяснение проводимой работы, изучение инструментов и механизмов, с помощью которых она осуществляется. Обучение приносило свои плоды: руководители начали использовать в разговорах специальные термины, стали общаться на одном языке — языке качества и понимали

друг друга. Постепенно появилась заинтересованность в деятельности по качеству, которая исходила в основном от Средних и Младших Количеств, так как именно они чаще всего сталкивались с отсутствием системного подхода в работе компании. Однако самой большой проблемой Среднего Качества было донести до руководителей, 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 применять в работе. Требования этих документов должны были выполнять как сотрудники, так и руководители, вплоть до Главных Количеств.

Работа Среднего Качества была оценена по достоинству и через некоторое время Самое Главное Количество приняло решение о его повышении до уровня своего заместителя по качеству — Главного Качества. Кроме того, в компании появились Младшие Качества, которые стали помогать Главному Качеству в разработке документов. Было в компании еще и Среднее Качество, которое со своими подчиненными Младшими Качествами выполняло работу по оценке качества продукции.

Главное Качество с еще большим энтузиазмом продолжало заниматься вопросами качества. Более того, оно на всех совещаниях и Днях качества поднимало вопросы, относящиеся не только к его непосредственной деятельности, но и к другим направлениям, если от них зависело качество продукции и услуг компании. За эти вопросы отвечали Главные Количества, и им очень не нравилось, что их обсуждали на Днях качества. Появилась нехорошая тенденция — вопросы обсуждались, решения по ним принимались, но потом не выполнялись. При этом Самое Главное Количество ругалось, устанавливало сроки, грозило разными наказаниями, но все это перестали воспринимать всерьез. Сроки выполнения принятых решений постоянно переносились, обсуждения носили формальный характер, и это стали понимать все участники Дней качества.

Кроме того, Самое Главное Количество постепенно пришло к умозаключению, что ответственность за все вопросы качества, которые зависели от Главных Количеств, должно нести Главное Качество. Объяснялось это так: все Главные и Средние Количества так сильно заняты, что у них совершенно нет времени заниматься вопросами качества. Ситуация усугублялась еще и тем, что Главные Количества стали очень болезненно реагировать на ситуации, когда Главное Качество вмешивалось в его дела и требо-



МОТИВИРОВАТЬ ЗАНИМАТЬСЯ ВОПРОСАМИ КАЧЕСТВА МОГЛО ТОЛЬКО САМОЕ
ГЛАВНОЕ КОЛИЧЕСТВО, НО ОНО СОХРАНИЛО НЕЙТРАЛИТЕТ

вало решения вопросов качества. Да еще акцентировало внимание на том, что причины низкого качества лежат в сферах организации производства, ресурсного обеспечения и работы с персоналом. Стало нарастать противоречие: 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 мнение, которое категорически не совпадало с точкой зрения Главного Качества: есть Главное Качество со своими Средними и Младшими Качествами и они должны решать все вопросы по качеству, даже если те не входят в их компетенцию. При этом всем было совершенно понятно, что Главное Качество никак не может воздействовать на Главные Количества для решения вопросов качества. Оно могло только убеждать их в 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 обсуждаться только в том случае, если они будут инициироваться Самым Главным Количеством или Главными Количествами, либо на других совещаниях, на которых будет анализироваться деятельность Главных Количеств.

При этом Главное Качество всегда считало, что важнейшим элементом в деятельности по качеству должна быть гласность и информированность персонала компании в первую очередь о выявленных несоответствиях. Данная информация должна быть общедоступна и предназначена в том числе для Самого Главного Количества. Для этого Главное Качество приняло решение о том, что эта информация будет опубликована на специальном внутреннем сайте и постоянно обнов-



ГЛАВНОЕ КАЧЕСТВО СТАЛИ ОБВИНЯТЬ В ТОМ, ЧТО ОНО СО СВОИМИ ТРЕБОВАНИЯМИ ПО КАЧЕСТВУ ТОЛЬКО МЕШАЕТ РАБОТАТЬ

ляться. По задумке Главного Качества, Самое Главное Количество хотя бы периодически будет заглядывать на этот сайт и на основе размещенной там информации будет принимать соответствующие решения, и Главные Количества все-таки будут заниматься качеством, но уже в соответствии с решениями Самого Главного Количества.

Однако ситуация не исправлялась, а только усугублялась. Самое Главное Количество не просматривало этот сайт и 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. Главное Качество стали обвинять в том, что оно со своими требованиями по качеству только мешает работать. Мол, до его прихода работали, производили количество, прибыль компании росла. Могли бы и дальше так же работать.

Главное Качество попыталось обсудить с Самым Главным Количеством создавшуюся ситуацию, но оно не захотело вникать в суть проблемы.

И тогда Главное Качество приняло решение о том, что на очередном Дне качества перед всеми Главными и Средними Количествами оно озвучит главную причину ситуации, когда фактически вся деятельность по качеству в компании была

сведена к нулю. Главное Качество реально ощутило, что такое сопротивление системы. С человеком можно о чем-то говорить, приводить аргументы, спорить и что-то доказывать. С системой не поговоришь. Она как стена — немая и глухая. Преодолеть эту стену, т. е. изменить систему может только тот, кто ее построил. А это — Самое Главное Количество. Но оно не захотело менять те правила игры, которые действовали до прихода в компанию Главного Качества. 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 проделана, 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 предприятие и что взять с собой в дорогу.

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

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