

Трактуем Деминга

Десятый принцип Деминга: Откажитесь от пустых лозунгов и призывов

Деминг в своем 10 принципе затронул, как мне кажется, одну из серьезных проблем, которые имеют место на реальном предприятии. Но обратите внимание, ключевым словом у него является «пустых». Почему? Да потому, что те призывы, те лозунги, которыми очень любят приукрасить свои речи руководители, зачастую и с высоких трибун, не остаются без внимания простых рабочих, рядовых сотрудников, которые совсем даже не так глупы, как это кажется этим горе-руководителям. Они, те, кто создает своими руками продукт, который потом уходит к потребителю, улыбнуться, может быть, даже поучаствуют в бурных и продолжительных аплодисментах. Но от них не ускользнут фальшивые нотки, ведь они понимают реальную ценность этих призывов. Они каждодневно сталкиваются на своем рабочем месте с множеством проблем, которые невозможно решить пустыми лозунгами. Ведь то, что им говорят с высокой трибуны, в корне отличается от их реальной производственной жизни. Но если лозунги не пустые, не фальшивые, то, мне кажется, они есть часть диалога руководителя со своими подчиненными, диалога, направленного на создание дополнительной мотивации у работников.

Пример:

Человек приходит устраиваться на работу, открывает дверь на предприятие. В большинстве случаев, за небольшим исключением, этот человек хочет работать, у него есть желание и соответствующий настрой. Ему рассказывают о предприятии, водят по цехам, показывают его будущее рабочее место. Затем дают почитать документы, в которых прописаны правила внутреннего распорядка и т.п. И вот начинаются его трудовые будни. День, другой, третий, неделя, месяц. Он постепенно начинает понимать, что то, о чем ему рассказывали, те условия работы, которые обещали, совершенно не совпадает с тем, с чем он столкнулся в реальности. У него ощущение, что он попал на какое-то другое предприятие, а не на то, о котором ему рассказывали. И перед ним альтернатива - уйти или остаться. Если он уходит, это не имеет смысла обсуждать. Но если он остается, то можно ли ожидать от этого работника полной отдачи? Конечно же нет. У него уже сложилось понимание того, что на предприятии не очень задумываются над тем, чтобы лозунги, призывы и обещания заканчивались реальным их выполнением. Поэтому и он не будет утруждать себя принятием каких-то обязательств и их выполнением.

Но если пойти чуть дальше, то стандарты по системам менеджмента, в том числе ГОСТ ISO 9001-2011 прямо говорят о том, что предприятие должно разработать политику в области качества и установить цели в области качества. Но это как раз и есть та дорожка к декларированию пустых обязательств и постановке невыполнимых целей, ничего общего не имеющих с систематической работой, предметом которой должна являться система управления на предприятии. Именно такие политики и цели можно зачастую встретить на предприятиях.

Но если руководители предприятия действительно задумываются, на каких принципах должна базироваться политика предприятия, здесь уже вряд ли будут иметь место пустые призывы. И прежде всего-это создание работнику условий, то есть обеспечить необходимыми ресурсами (документация, инструменты и оборудование, сырье и материалы, инфраструктура и производственная среда), используя которые он сможет создавать продукцию в соответствии с предъявляемыми требованиями. У него просто не будет других вариантов кроме как качественно выполнять свою работу. Но, конечно, есть еще один важный момент - он должен быть обучен тому, что должен делать.

Вот пример одного из принципов, на котором базируется политика в области качества (пункт из Политики в области качества):

«Главная ценность компании - ее работник. Поэтому главная забота высшего руководства компании – формирование увлеченного работника, который будет осознанно отдавать компании свои знания, умения, опыт и способствовать процветанию компании».

И уже, исходя из этого принципа, формулируется цель (пункт из Целей в области качества):

«Создание для каждого работника компании таких условий, включающих обеспечение всеми необходимыми ресурсами, возможность обучения и повышения квалификации, которые позволят ему качественно выполнять свою работу».

Здесь нет никаких сроков. Создание системы - это длительный процесс, более того, эта система должна быть живая и постоянно претерпевать какие-то изменения, диктуемые реальной жизнью. Но это и есть работающая система. И через, например, год вполне можно посмотреть, что же достигнуто за это время. Можно вполне оценить результаты этой работы.

На фоне этих рассуждений - пример из реальной жизни: Аудитор, проводя инспекционный контроль, знакомится с Политикой и Целями в области качества и задает вопрос: Покажите мне, пожалуйста, записи, из которых я увижу, что цели, которые вы поставили год назад, вами достигнуты, или вы двигаетесь по направлению к этим целям. Вы бы видели лица этих руководителей. Ведь они напрочь забыли о политике и тех целях, которые были ими объявлены всему коллективу предприятия. Комментарии излишни.

Но если идти дальше в рассуждениях о лозунгах, призывах и целях, то я целиком разделяю утверждение Деминга о том, что «главная ответственность отныне и навсегда связана с совершенствованием системы...». Это его высказывание тоже можно назвать призывом, лозунгом, целью, но оно является настолько емким и всеобъемлющим, что становится понятным, что за этим кроется постоянная и кропотливая работа менеджмента организации. На этом пути будут встречаться препятствия, эти препятствия будут преодолеваться и будет продолжаться движение к ориентирам, отражающим видение высшего руководства организации.

Позволю себе высказать некоторые соображения насчет трактовки понятия «ноль дефектов». Деминг приводит этот лозунг как показательный пример фарса со стороны руководителей предприятия. Ведь в реальности это выполнить практически невозможно, особенно в массовом производстве, где, в отличие от небольших партий, невозможно провести 100% контроль, чтобы отбраковать несоответствующую продукцию. Но мне кажется, что на современном производстве должно произойти переосмысление этого понятия «ноль дефектов». Это – тот вектор, то направление, по которому нужно двигаться, а на этом пути должна вестись постоянная, планомерная и целенаправленная деятельность по качеству. И речь идет о постоянном совершенствовании той системы менеджмента, которая фактически создана на предприятии.

Пример:

От потребителя, который купил изделие, приходит жалоба, что оно бракованное. Вопрос - как реагировать на эту жалобу? Ведь это одно изделие и есть вероятность того, что в отгруженной потребителю партии могут попадаться несоответствующие изделия. Ведь в день выпускаются тысячи изделий и контроль - выборочный.

Один вариант - мы никак не реагируем на эту жалобу, оставляем ее без внимания. Мы не можем так построить производственный процесс, чтобы исключить вообще возможность попадания к потребителю несоответствующих изделий. Тем более наш процесс находится в статистически управляемом состоянии и нами не были отмечены симптомы, свидетельствующие о наличии особых причин вариабельности.

Второй вариант - мы принимаем эту жалобу и констатируем, что у каждого несоответствия есть вполне конкретная причина, и мы должны эту причину выявить и

устранить. И в основе этой работы должна лежать цель - постоянное совершенствование процессов и стремление к снижению количества несоответствующих изделий.

И важным моментом является то, что если к нам возвратилось одно изделие, то на самом деле, как показывает статистика, таких изделий во много раз больше. Просто другие потребители, и это общеизвестный факт, не стали затруднять себя оповещением продавца/изготовителя о выявленном несоответствующем изделии. Но если мы понимаем, что несоответствующих изделий может быть много, то это уже кардинально другая ситуация. В данном случае речь идет о системе обратной связи о качестве продукции, а создание этого механизма задача не из легких. И тогда возникают вопросы: при каком количестве несоответствующих изделий, указанных в жалобе, в претензии, в рекламации можно еще не реагировать, и когда нужно уже реагировать, анализировать и выявлять причины? Этот вопрос непростой и, мне кажется, нужен все-таки подход, предусматривающий реагирование на все претензии потребителя. А алгоритм действий известен - регистрация, анализ, выявление причин, корректирующие действия. Другое дело, насколько экономически целесообразно заниматься выявлением и устранением этой причины. Но это должны решать специалисты.

Но самое важное, на мой взгляд, то, что должна быть однозначно исключена возможность поиска виновных - только выявление проблем в системе и их устранение.

Думаю, что именно такой подход позволит выявлять те скрытые резервы производства, снижать потери и, как следствие - повышать эффективность работы предприятия. Это и есть один из элементов постоянного совершенствования, что должно быть главной целью любой организации.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович