

СМК. Психологические проблемы развития СМК: от имитации к живой системе

Таблица 1

Рейтинг по содержанию	Проблема	Содержание (ср. знач)	Форма (ср. знач)
1.	Ген.директор декларирует, что хочет, чтобы СМК работала, а на деле не поддерживает	4,87	4,50
2.	Формализм при установке целей	4,80	4,64
3.	Отсутствие знаний как обучать взрослых новому	4,80	4,29
4.	Нет понимания необходимости работы в рамках СМК	4,80	4,07
5.	ПРК не достает полномочий	4,80	4,93
6.	Ген. Директор декларирует, но фактически не поддерживает (плохо поддерживает) развитие (введение) СМК	4,80	4,47
7.	Персонал не заинтересован (привыкли «так» работать)	4,73	4,21
8.	Анализ со стороны руководства проводится формально	4,73	4,43
9.	Привыкание к работе по старинке, боязнь нового	4,73	4,36
10.	Руководители подразделений не всегда считают, что СМК поможет им работать, считают, что СМК в некоторой степени мешает	4,73	4,29
11.	Нет желания менять и меняться (улучшаться)	4,67	4,50
12.	Контроль выполнения решений отсутствует, можно не выполнять – забудут	4,67	4,71
13.	Нет желания что-либо менять, т.к. вроде и так все работает	4,67	4,43
14.	Недостаточное обучение коллектива	4,64	4,62
15.	Отсутствие четкой структуры руководства компании, ясности с правами, полномочиями и ответственностью	4,64	4,62
16.	Часть руководителей считает, что СМК (документированная) мешает оперативности работы	4,60	4,64
17.	Дирекция не считает, что СМК помогает и может помогать работе, не ставит в известность о своих реальных целях	4,60	4,36
18.	Отсутствует мотивация сотрудников в плане работы СМК	4,60	4,50
19.	Недостаточный уровень подготовки и осведомленности сотрудников касательно планов и целей компании	4,60	4,43
20.	Руководство не видит смысла в системе	4,60	4,57
21.	ВА – не поиск зон улучшения, а выполнение требований стандарта	4,60	4,50
22.	Решение руководителя не доводится в понятной форме до персонала, часто меняются	4,60	4,50
23.	Ощущение, что работа в рамках СМК усложнит жизнь, появится большое количество дополнительных документов	4,60	4,36
24.	Нет поддержки со стороны руководства	4,53	4,71
25.	Многие вещи созданы (документы), но оживают	4,53	4,36


СМК. Психологические проблемы развития СМК: от имитации к живой системе

	только для аудитора		
26.	Не все требования к СМК адекватны для российских реалий.	4,47	4,57
27.	СМК так часто пытались внедрить разные люди, но сам генеральный директор нарушает внутренние СТП, поэтому никто не верит в успех внедрения	4,47	4,29
28.	Нет четкого понимания требований стандарта к СМК	4,47	4,50
29.	Необходимость адаптации ISO 9001 к Российскому менталитету и вообще чел. Мозгу	4,47	4,27
30.	Барьер общения молодого сотрудника с руководителями (в части совета, как лучше организовать что-либо)	4,43	4,31
31.	Восприятие СМК как бюрократической системы , в т.ч. Со стороны высшего руководства	4,40	4,43
32.	Нет последовательности целей со стороны руководства	4,40	4,50
33.	нежелание брать на себя личную ответственность	4,40	4,29
34.	Самоуверенность руководителей компании, часто ссылаются на занятость, редко непосредственно участвуют во внедрении СМК	4,40	3,86
35.	СМК навязана сверху	4,40	4,71
36.	За это не платят	4,40	4,43
37.	Недостаточность общения высшего руководства с подчиненными (недостаточность информации, неосведомленность).	4,33	4,07
38.	Урезанный штат сотрудников – много обязанностей на одного сотрудника	4,33	4,43
39.	Основная задача менеджера по качеству – вовремя и успешно пройти сертифицирующий аудит и подтвердить сертификат.	4,33	4,79
40.	Анализ отсутствует в принципе.	4,33	4,43
41.	Нежелание учиться, недостаток знаний ведет к принятию ошибочных решений	4,31	4,40
42.	Нет понимания, что может что-либо улучшиться ,	4,27	4,00
43.	Нет опыта положительных результатов	4,27	4,43
44.	Нет коллектива, а отдельные сотрудники	4,20	4,00
45.	Нет стимула к чему-то новому у сотрудников ср.звена	4,20	4,57
46.	СМК считают бюрократией	4,19	4,13
47.	Слабая заинтересованность руководства в качественном развитии предприятия	4,14	4,46
48.	Разное понимание конечной цели руководителями компании	4,13	4,00
49.	Некомпетентный менеджер по качеству в вопросах общения с сотрудниками	4,13	4,07
50.	Нежелание развиваться у персонала, расширять круг обязанностей	4,13	4,36
51.	Проще сделать по прототипу, а не стараться познакомиться с установленным правилом (особенно, если правило установлено не тобой). Тем более лень менять (в документе) описание	4,13	4,07

СМК. Психологические проблемы развития СМК: от имитации к живой системе

	установленных правил.		
52.	Часть сотрудников выполняют требования СМК не потому, что считают их необходимыми, а из хорошего отношения к службе качества. Трудно донести реальную необходимость.	4,07	4,21
53.	Нежелание понять, что без системного подхода не будет реально действующей системы	4,07	3,64
54.	Ретроградство мы всегда так делали	4,07	4,00
55.	ПРК выглядит «стукачом» перед сослуживцами, а не перед начальством лизоблюдом	4,07	4,33
56.	Поддержка руководства весьма формальна	3,94	3,73
57.	Отсутствие отдельно выделенного человека, специалиста СМК	3,93	4,36
58.	Отношение к работе «пришел-ушел»	3,93	3,79
59.	Уже сложились какие-то правила, и они не сразу попали в систему. Развитие системы. Обычно о системе все знает создатель, и только он.	3,93	3,93
60.	Личные взаимодействия, попытки подставить другого, чтобы оказаться в лучшем свете перед руководством	3,88	3,87
61.	Зарплату задерживают по 2 месяца, никто не объясняет, почему, не обрисовывают перспективы развития	3,87	4,29
62.	Разные возрастные категории – непонимание новшеств, высокий средний, 1 возраст	3,86	4,15
63.	Превращение работы в место отдыха от домашних дел	3,81	4,27
64.	Влияние женщин на Генерального директора	3,81	4,00
65.	Нехватка времени у сотрудников	3,80	4,00
66.	Уверенность руководства, что у коллектива уже есть база для СМК, а на самом деле ее нет	3,80	4,29
67.	Нежелание доводить свою работу до конца	3,75	3,87
68.	Инструкции, унижающие человеческие достоинства	3,60	4,43
69.	Материальные проблемы, постоянное желание повышения зарплаты.	3,50	3,67
70.	Отвлечение директора от его важных дел	3,44	3,73
71.	Множество молодых женщин с детьми и ждущих их.	3,25	3,67



СМК. Психологические проблемы развития СМК: от имитации к живой системе

Выделены следующие группы проблем:

Таблица 2

Группа	Комментарий	Доля в общем кол-ве проблем (популярность), %
1. руководство	Проблемы, связанные с участием, поддержкой со стороны руководства и т.п.	31,0
2. отсутствие мотивации, в т.ч. сопротивление изменениям	Проблемы, связанные с нежеланием менять что-либо, с отсутствием мотивации к переменам, улучшению	23,9
3. отношения	Когда мешают отношения между сотрудниками на всех уровнях	9,9
4. непонимание	Непонимание, что есть СМК, необходимости ее внедрения	8,5
5. бюрократия	СМК = куча бумажек и только	7,0
6. неосведомленность о целях	Незнание, непонимание целей руководства	5,6
7. нехватка обучения	Незнание влечет за собой и непонимание	4,2
8. другой менталитет	Связано с особенностью русской души	4,2
9. нехватка времени	Нехватка ресурса времени, персонала	4,2
10. некомпетентность ПРК	!!!!!!! Можно отнести к группе «нехватка обучения»...	1,4
11. отсутствие контроля	Можно отнести к группе «руководство» (на Диаграмме 1 отнесено к группе «Руководство»)	1,4

Диаграмма 1

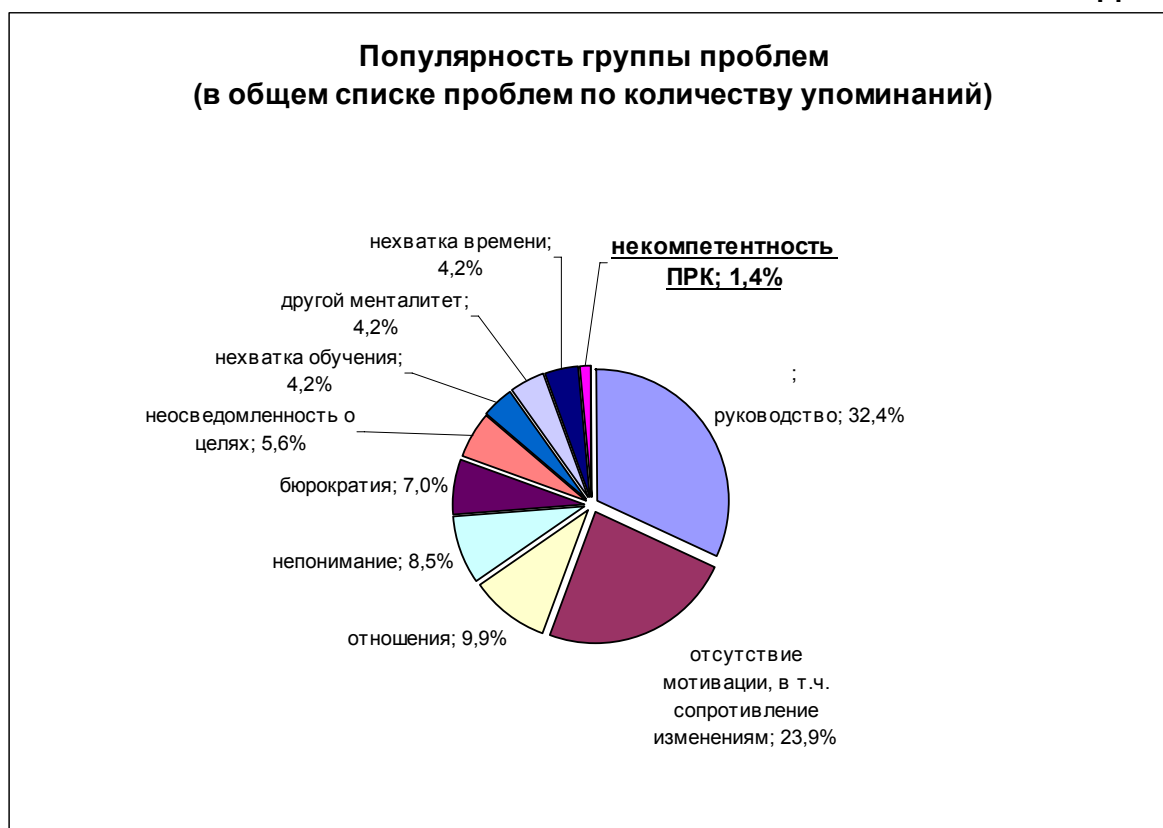
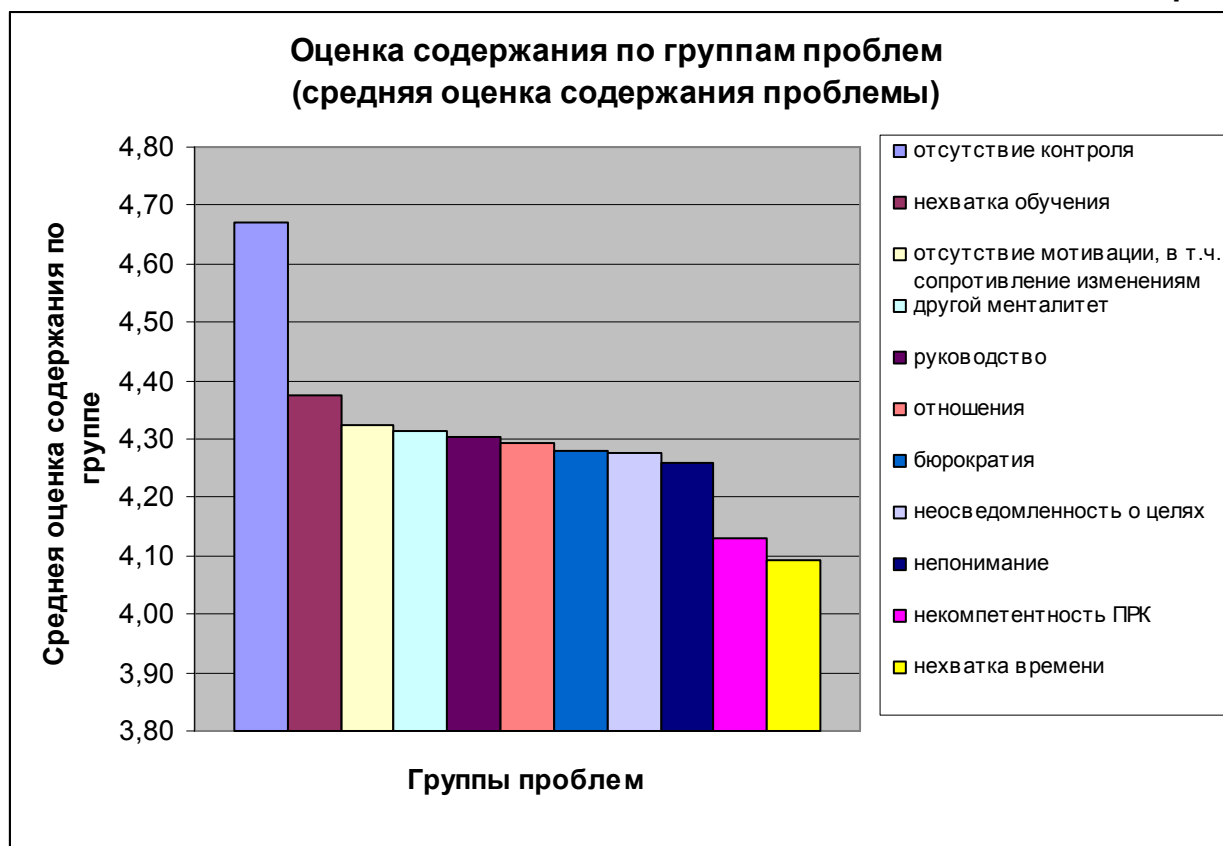


Диаграмма 2



Группа «Отсутствие контроля» самая непопулярная (см. Таблицу 2), т.к. лишь один участник обозначил эту проблему. Но по средней значимости данная проблема является одним из лидеров (см. Таблицу 1 и Диаграмму 2), поэтому она выделена в отдельную группу.

Группа «Нехватка обучения» заметно выделяется по средней значимости, но по популярности данная группа лишь на 7 месте.

СМК. Психологические проблемы развития СМК: от имитации к живой системе

Средний рейтинг групп проблем (рейтинг по популярности и рейтинг по содержанию):

Таблица 3

Группа проблем	Средний рейтинг (место)
1. отсутствие мотивации, в т.ч. сопротивление изменениям	2,5
2. руководство	3,0
3. отношения	4,5
4. нехватка обучения	4,5
5. отсутствие контроля	6,0
6. другой менталитет	6,0
7. бюрократия	6,0
8. непонимание	6,5
9. неосведомленность о целях	7,0
10. нехватка времени	10,0
11. некомпетентность ПРК	10,0

Средний рейтинг позволяет наиболее точно определить действительно важные проблемы развития СМК, т.к. объединяет информацию о популярности и важности группы проблем.

Можно выделить 4 наиболее важные группы проблем (выделены цветом в таблице)

Общие выводы по результатам анализа:

- 1. Лидер по популярности – группа проблем «Руководство». Необходимы консультации и обучение руководителей – коучинг руководства.**
- 2. Необходимо разработать модуль «СМК предприятия» для ПРК, по которому они смогут обучать свой персонал**
- 3. Необходимо постоянно повышать квалификацию ПРК, так как им не хватает аргументации при общении с сотрудниками**
- 4. Проблемы, связанные с мотивацией и сопротивлением персонала оказались самыми популярными и значимыми – стоит обратить особое внимание на работу с персоналом с точки зрения разъяснения целей, личных выгод происходящих изменений. Задача ПРК – найти «ключик» к каждому сотруднику!**