



Всеобщий ликбез по СМК

Президент консалтинговой компании «Регул-Консалт», доктор технических наук, академик РАЕН Николай Александрович Жданкин, отвечая на вопросы журнала «Экономические стратегии», раскрывает суть системы менеджмента качества

Система менеджмента качества по МС ИСО 9001:2000 — это прежде всего система обеспечения качества труда. Чем она отличается от прежних систем?
 Предприятию для нормальной работы и развития необходимо гарантировать устойчивые продажи продукции. Это возможно только в том случае, если потребители получают товар приемлемого качества. Поэтому давно стоял вопрос о

создании механизмов, которые бы обеспечивали стабильное качество продукции в соответствии с ожиданиями потребителей. Практика показала, что эту задачу позволяют решить требования к системе организации бизнеса — их выполнение исключает саму возможность создавать и продавать некачественный товар. В отличие от ГОСТов, ОСТов и норм, нацеленных на контроль качества ко-

нечной продукции, СМК ориентирована на качество управления. Предполагается, что выстроенная в соответствии с определенными принципами система менеджмента обеспечит высокое и, главное, стабильное качество выпускаемой продукции. Вы правильно сказали, что СМК — это система обеспечения качества труда. Я бы только добавил: качества труда менеджеров.

На чем базируется система управления предприятием по МС ИСО 9001:2000?

Принципов, на которых базируется СМК, всего восемь. Нет смысла повторять их, они хорошо известны. Достаточно сказать, что управление предприятием выстраивается системно, используется процессный подход: руководитель-лидер, вовлечение персонала, принятие решений на основе фактов при постоянных улучшениях. И все это делается для того, чтобы создавать продукцию, удовлетворяющую ожиданиям потребителя. Все взаимоотношения в системе управления выстраиваются на основе этих принципов, разработанные процедуры документируются, и регулярно отслеживается их исполнение. В случае отклонений или несоответствий предпринимаются корректирующие, а лучше — упреждающие действия, дабы избежать повторения ошибок. И так каждый раз: несоответствие — план мероприятий — корректировка — проверка. Постоянные улучшения становятся смыслом системы, в результате процесс доводится до филигранной точности.

В СМК главную роль играют взаимоотношения с потребителем. Есть ли у Вас информация о степени эффективности внедрения системы на охваченных Вами предприятиях? И каковы, на Ваш взгляд, основные проблемы?
 Пожалуй, одна их лучших — СМК, которую мы внедрили в ЗАО «Ухтинский экспериментально-механический завод». Тут все совпало: и высокая мотивация руководства завода, и желание получить действенную систему, и наши возможности.

Эксперты BVQI (Бюро «Веритас»), проводившие сертификационный и надзорные аудиты, отметили эту систему как одну из лучших в России. Хорошую СМК мы поставили в ООО «НИИгазэкономика» (головной институт ОАО «Газпром») и на других предприятиях. Как я уже сказал, ориентация на потребителя (первый принцип СМК) — это закон. К сожалению, у нас в России основным мотивом при постановке СМК является не сама система, а сертификат на нее. Его наличие позволяет предприятию получить ряд формальных преимуществ, дающих дополнительные возможности при реализации продукции, при участии в тендерах и т.д. Нужен сертификат? Пожалуй да. Предложение сегодня значительно превышает спрос. Это разбалансирует рынок. Качество услуг и цена резко идут вниз. Мы на своем опыте убедились, что персонал многих предприятий, давно получивших сертификаты, имеет смутное представление о СМК. Фактически ничего не изменив и продолжая работать «по старинке», менеджеры приходят к ошибочному выводу о том, что введение СМК бессмысленно. На самом деле наш рынок еще не созрел для создания эффективных СМК. Однако, если конкуренты поджимают, если предприятие еле-еле сводит концы с концами, сменой вывески уже не обойтись, надо заниматься повышением эффективности бизнеса. Это потребует времени и упорного труда, зато потом окупится сторицей.

Могли бы Вы назвать внешние показатели, свидетельствующие о положительном результате введения СМК в компании?

Быстрое удовлетворение потребностей клиентов обеспечивает их лояльность, что, в свою очередь, обуславливает увеличение объемов продаж и прибыльности предприятия за счет сокращения издержек и роста цен на продукцию. В результате повышается стоимость компании, у нее появляются хорошие перспективы на фондовом рынке, и т.д., и т.п.

СМК — первый шаг, который позволяет упорядочить все процессы на предприятии. Дальнейшие шаги, предпринимаемые с целью повысить эффективность и конкурентоспособность предприятия, — организация экономического производства, внедрение стандарта ИСО 9004 и KAIZEN и др. Это уже более тонкая настройка, требующая специальных навыков, знаний и, главное, желания этим заниматься. Причем СМК и KAIZEN не являются каким-то шаблоном, они адаптируются под каждое конкретное предприятие.

От чего, на Ваш взгляд, зависит конкурентоспособность предприятия?

Конкурентоспособность предприятия — это конкурентоспособность персонала плюс конкурентоспособность менеджеров и продукции. Другими словами, конкурентоспособность предприятия — это персонал, плюс СМК, плюс продукция. Продукция есть результат работы персонала в СМК. Поэтому персонал и СМК — основные звенья конкурентоспособности предприятия.

Если конкуренты поджимают, а предприятие еле сводит концы с концами, сменой вывески уже не обойтись, надо повышать эффективность бизнеса.

Как интерпретируется роль и ответственность персонала в СМК и каковы принципы управления персоналом?

Персонал — главный актив любого предприятия. Без людей орудия труда мертвы. Именно поэтому на Западе крупные компании вкладывают в обучение и развитие персонала от 1 до 5% годового оборота. И вложенные деньги с лихвой окупаются. В японских корпорациях в среднем на одного работника приходится более 100 (!) часов обучения в год. У нас же эта цифра на один-два порядка ниже, соотношение вложений в орудия труда и в персонал составляет 100:1. А потом руководители жалуются, что новое оборудование не дает отдачи, ло-

мается, молодые перспективные сотрудники увольняются.

Какие из современных технологий управления персоналом пользуются наибольшей популярностью?

Тут все просто и в то же время сложно. Сумейте найти подход к каждому человеку, чтобы понять, чем он «дышит», что его волнует, где у него главные проблемы. Важно научиться измерять неизмеримое — мотивацию, условия труда, систему стимулов и пр. И лучше это делать постоянно, в режиме мониторинга. Из таких оценок складывается «картинка» мотивов отдельного человека, группы, подразделения, на основе которой будет проще наладить контакт с человеком, построить процесс управления через сотрудничество, создать более совершенную систему стимулирования. Что же касается обучения и развития персонала, то тут самой эффективной технологией, на мой взгляд, является проведение корпоративных семинаров-тренингов с ориентацией на проблемы предприятия. Нередко решение той или иной проблемы удается

найти уже в ходе семинара. При этом предприятие получает, как говорится, «два в одном» — и обучение персонала, и решение проблемы. Специалисты, участвующие в тренинге, формируют навыки командной работы. В нестандартной ситуации один берет на себя роль неформального лидера и ведет за собой «коллектив», другой — роль стратега, третий — прожженного практика, экономиста и т.п. Хотя завтра расставляй этих людей на соответствующие позиции.

Вспомните самый яркий эпизод из опыта обучения персонала предприятий.

Ярких эпизодов было немало. Например, семинар-тренинг по раз-

работке эффективной стратегии развития в ОАО «ВСМПО». На семинар было заявлено 30 человек, в основном топ-менеджеры. В первый день в аудитории было всего 10–12 человек. Все «топы» заняты делами, им не до учебы. Публика очень вялая, видно, что пришли по принуждению. Начинаем работать, в аудитории оживление. После обеда пришло уже около 20 человек. Дальше — больше. На заводе заговорили о семинаре, пошел слух о тренингах, проводимых на примерах из жизни завода. В итоге на третий день на семинаре был аншлаг: 35 слушателей, у которых горели глаза. У нас даже не хватило сертификатов. Пришлось потом допол-

Не надо переживать, что мы в чем-то отстали. Зато мы — первые в мире по числу формальных и неэффективных систем. Тут нам нет равных.

нительно высылать. Или вот еще пример. Руководство ОАО «Алтайвагон», готовясь к внедрению СМК, приняло очень верное решение: обучение персонала проводить не в рамках внедрения, а отдельно. Сначала массированное обучение, а потом, на базе полученных знаний, постановка СМК. Мы организовали обучение в трех параллельных группах (топ-менеджеры, средний менеджмент и специалисты), работая с ними по скользящему графику. В результате за неделю нам удалось обучить 85 человек, и предприятие получило критическую массу знаний, позволившую осуществить постановку эффективной СМК. Это еще раз подтверждает, что персонал надо серьезно подготовить к внедрению СМК.

Предприятия какой отрасли являются на сегодняшний день «флагманами» сертификации?
Прежде всего это предприятия машиностроения. Большую активность проявляют сейчас также предприятия нефтегазового сектора, химии, фармацевты.

По количеству компаний, внедривших системы менеджмен-

та качества, Россия значительно отстает от мировых лидеров. Какова современная динамика сертификации предприятий в России в целом?

Не надо переживать, что мы в чем-то отстали. Зато мы — первые в мире по числу формальных и неэффективных систем. Тут нам нет равных. У России же свой путь...

Чем, на Ваш взгляд, обусловлен рост количества компаний, желающих внедрить и сертифицировать СМК? Требованиями клиентов и партнеров по бизнесу или стремлением улучшить систему управления организацией и повысить ее конкурентоспособность?

Думаю, что и тем и другим. На 80% постановка СМК обусловлена внешними факторами — партнерам и клиентам нужен сертификат, — а на 20% стремлением к эффективности. Но в процессе работы как-то быстро забывают об эффективности, зато клиенты не позволяют о себе забыть, да и сроки поджимают. Лишь потом люди осознают, что деньги вложены впустую. Нужно серьезно заниматься разработкой и внедрением СМК. Это нельзя сделать за неделю. Чтобы перестроить работу предприятия, изменить ментальность персонала, добиться реального повышения эффективности управления, снижения издержек, роста производительности труда, требуется в среднем год-два.

Изменилась ли сегодня мотивация менеджмента компаний в отношении внедрения СМК?

Полагаю, кардинально пока ничего не менялось, но уже наметилась тенденция переменам. Основным мотивом к внедрению СМК, как и раньше, является сертификат, но... все чаще говорят о необходимости эффективной системы управления, снижения издержек, роста

производительности труда. Тем более что, излагая стратегию развития России до 2020 г., об этом заговорил В.В. Путин. Надеюсь, скоро появится новый спрос — на эффективность!

Сейчас большую популярность приобретают японские методы управления, основанные на KAIZEN («непрерывном улучшении»). В чем смысл этой системы? С чем в российских условиях сопряжено внедрение подобных знаний и навыков? Не вступает ли японская технология в конфликт с отечественными традициями?

Когда садишься за руль японского автомобиля, ощущаешь KAIZEN в действии. KAIZEN — это эволюция, мелкие шажки, долгосрочный, устойчивый, порой малозаметный эффект, постепенные изменения, традиционные технологии, экономия ресурсов, ориентация на людей и, замечу, минимальные риски. Под «зонтиком» KAIZEN объединилось целое семейство стандартов: ориентация на потребителя, всеобщий контроль качества TQC, кружки контроля качества, система подачи предложений, порядок на рабочем месте 5S, всеобщий уход за оборудованием TPM, Канбан (система бирок), точно вовремя (just-in-time), ноль дефектов, повышение производительности, разработка новой продукции и пр. Эта система ориентирована на процесс, на его детальную отладку и точную настройку, доведение до совершенства. Путь инновационного развития России внешне очень привлекателен. Однако в условиях неэффективного производства и малоэффективного менеджмента инновации вряд ли вытянут нас из «болота». В условиях ужесточения конкуренции тем более нельзя надеяться только на инновации — слишком велик риск того, что предприятие погибнет, не дождавшись эффекта от их внедрения. Идеальное сочетание периодов количественного накопления KAIZEN и качественных рывков инноваций. Поэтому, хотим мы того или нет, без СМК и KAIZEN нам не обойтись.

KAIZEN — продукт японской ментальности, поэтому никакое копирование здесь невозможно. Это должен быть наш, российский KAIZEN, учитывающий отечественную специфику и адаптированный под нашего человека.

Вопрос касается вступления России в ВТО. К безусловно положительным моментам этого процесса относится внедрение в российское законодательство стабильных, предсказуемых правил игры и единых стандартов и подходов в применении механизмов регулирования внешнеэкономической деятельности. Что бы Вы отнесли к минусам?

С вступлением России в ВТО эра «легкой конкуренции» закончится. Это основной минус. Жесточайшая конкуренция со стороны западных компаний и низкое качество российских товаров неизбежно приведут к умиранию (или коренной реорганизации) неконкурентоспособных предприятий и отраслей, следствием чего станет временное повышение уровня безработицы и снижение ВВП. Потребуются громадные инвестиции в переработку сырья. Это и плохо, и хорошо. Этим надо переболеть. В конечном итоге минусы превратятся в драйверы роста — в плюсы. На первый план выйдет подлинная, а не мнимая конкурентоспособность, которую смогут обеспечить эффективные системы менеджмента, дающие предприятиям настоящие конкурентные преимущества. Задача Правительства России — помочь предприятиям адаптироваться к новым условиям, «выторговать» для российских товаропроизводителей льготные таможенные режимы, создать приемлемые правила игры, и это только одна сторона дела. Другая, не менее важная, состоит во всемерном стимулировании повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и отраслей еще до вступления в ВТО, создании атмосферы, нацеленной на кардинальный рост эффективности управления. Решить проблему невысокой эффективности «снизу», как видим, не полу-

чилось — значит, надо начинать «сверху». Второй принцип СМК — лидерство руководителя. Идеально было бы построить работу Правительства России на базе СМК по ИСО 9001. Причем сертификацию СМК Правительства РФ желательно провести в известном международном органе. Это будет и гарантия качества системы, и гарантия ее прозрачности, и гарантия обретения доверия со стороны инвесторов. Когда «голова» поймет, как нужно строить процесс управления, она начнет транслировать эти требования вниз по пирамиде власти. И тогда заработают системы на предприятиях, заработает промышленность, поднимется экономика, регулярно будет удваиваться ВВП.

Вы являетесь академиком РАЕН. Какова сфера Ваших научных интересов? Что, на Ваш взгляд, в современной науке и образовании обнадеживает, а что требует безотлагательных реформ?

По образованию я горный инженер. Сфера моих научных интересов — горное дело, эффективные процессы разработки полезных ископаемых. После 1992 г., когда все развалилось, занялся менеджментом: СМК, ИСО, системы эффективного управления,

управление персоналом, мотивация и стимулирование персонала, измерение уровня мотивации. Сейчас по аналогии с ИСО нами разработаны восемь правил эффективной мотивации персонала. Создание эффективных систем следует начинать с обучения персонала, вплоть до чиновников госструктур и правительства. Все от премьер-министра до мастера должны быть вовлечены в процесс обучения. В KAIZEN, например, все начинается с обучения и заканчивается обучением. Японцы опять попали в точку... В стране надо организовать всеобщий ликбез по СМК. Причем учить персонал должны не дилетанты, торгующие сертификатами, а профессионалы. Только поняв и приняв подходы ИСО, люди смогут либо самостоятельно разработать и развивать СМК, либо жестко контролировать консультантов, разрабатывающих для них СМК.

Скажите, есть ли какая-то притча или поговорка, с которой Вы идете по жизни?

Мой дед говорил: «Под лежащий камень вода не течет!» А я бы к этому добавил восточную мудрость: «Дорогу осилит идущий». Это стало девизом моей жизни. ■

ПЭС 8172/22.07.2008

