

BE

Business Excellence

Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

ТЕМА НОМЕРА

Ценностное
управление

8

советов
по преодолению
«аудиторного
шока»

№ 9
2012
(since 1996)

Арташес Газарян

бизнес-тренер и консультант

Обучая других, постоянно обучаешься сам

Конверт
для генерального
директора
стр. 54

Как провести
эффективное
проектное совещание?
стр. 60

Как победить
конкурентов
креативностью
стр. 72

ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

Внимание! Открылась новая электронная библиотека. Подробности на стр. 101

Издатель

ООО «РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Дирекция

Генеральный директор НАТАЛИЯ ТОМСОН

Учредитель НАТАЛИЯ ТОМСОН

Главный редактор АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

Редакция

Ответственный секретарь ЛИДИЯ БОГОСЛОВСКАЯ

Обозреватели:

ЮЛИЯ МОРОЧЕНКО,

АЛЕКСАНДР ЛАПТЕВ,

ЛИДИЯ БЕРН,

АЛЕКСАНДР ФИЛИППОВ

Специальные корреспонденты:

ОЛЬГА ТЮШЕВСКАЯ,

ЕВГЕНИЯ ПОГОДИНА,

Переводчики:

МАРИЯ ТАТИШЦЕВА

Корректор ОЛЬГА ОРЛОВА

Дизайн-макет АЛЕКСАНДР ГАНЖЕНКО

Ведущий дизайнер НАТАЛЬЯ ЗУЕВА

Менеджер по развитию АНДРЕЙ КОЛЕСНИКОВ market@mirq.ru

Главный художник ВЯЧЕСЛАВ ЧЕРНИКОВ

Редактор сайта ЕКАТЕРИНА НАУМЕНКО

Отдел маркетинга и рекламы

Директор

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН a.aniskin@mirq.ru

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ЧЕТВЕРГОВА,

ГАЛИНА СМИРНОВА

Отдел продаж

Директор НАТАЛЬЯ КУНАФЕЕВА

Менеджеры:

НАТАЛЬЯ ПАНЧЕНКО,

ЮЛИЯ ЖМАЙЛО

Тел.: +7 (495) 988 8434, 258 8437, +7 (495) 517 5379, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653 E-mail: podpiska@mirq.ru

Фото на обложке: ОЛЕГ СИНГАРЕЕВ

Адрес редакции

115280, г. Москва, ул. Мастеркова, д. 4, 14-й этаж

Тел.: +7 (495) 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: info@be-mag.ru

Телефон для предложений: +7 (495) 517 5379

Интернет-магазины: www.ria-stk.ru www.mirkachestva.ru

www.be-mag.ru

**Подписной индекс по каталогу «Роспечати»
20080**

**! Редакция журнала переехала в новый офис
по адресу ул. Мастеркова, д. 4 (м. Автозаводская)**

В номере использованы материалы из деловых изданий

Quality Progress и The Inc.

Подписано в печать 27.08.12. Формат 72x104/16.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 12390 экз. Заказ 115556. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИИ № ФС77-35007 от 16.01.09.

Отпечатано в типографии «Вива-Стар».

107023, Москва, ул. Электровзаводская, д. 20

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных

материалов. Любое использование материалов номера

возможно только с письменного разрешения редакции.

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2012

Содержание

Тема номера:

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 8 СОБЫТИЯ, ФАКТЫ,
КОММЕНТАРИИ
- 10 О ЧЕМ ГОВОРЯТ
В поисках потерянного времени

Excellence in strategies

- 12 ПЕРСОНА
Арташес Газарян:
«Меньше всего хочется тратить жизнь
на дела, не приносящие плодов»

- Тема
номера 18 ПРОБЛЕМЫ И ПОИСКИ
Персонал, продукт, прибыль...

- Тема
номера 22 ЭКСПЕРТ
От МКТИ к Монолиту

- Тема
номера 28 ОПЫТ
Быть послами бренда

- 32 10 ЗАПОВЕДЕЙ ТАЙИТИ ОНО

- 34 СТРАТЕГЕМЫ
Бизнес по-суворовски:
энергетика потока

- 38 ЛИДЕРСТВО
В поисках настоящего лидера

- 44 КАЧЕСТВО
ИСО 9001 как первооснова

Excellence in tools

- 48 ДЕЛО
Виталий Бас:
«Поверять, что поверяемо,
делать поверяемым то,
что еще не поверяемо»



BE App — доступно на Apple iOS (iPad, iPhone, iPod)
и на Google Play (Android Market)
(планшеты, смартфоны, электронные книги, плееры)

- 54 СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
Конверт для генерального директора
от безымянного сотрудника
- 60 ИНСТРУМЕНТЫ
Как провести эффективное
проектное совещание
- 66 ЗА РУБЕЖОМ
Десять лет превосходства
- 72 ЗА РУБЕЖОМ
Пять способов победить креативностью
- 74 ПСИХОПРАКТИКУМ
Пришел и говорю, или Восемь советов
по преодолению «аудиторного шока»

Excellence in details

- 78 ПЕРВОПРОХОДЦЫ
Поэт производственных процессов
- 84 БРЕНД
«Доверие ценнее любых активов»
- 90 BEGEOGRAPHIC
По главной улице Европы
- 94 КОЛЛЕКЦИИ
Куклы для взрослых
- 98 ДАЙДЖЕСТ
- 100 БИБЛИОТЕКА
- 102 КАЛЕНДАРЬ

Редакционный совет

НАТАЛИЯ ТОМСОН

генеральный директор
РИА «Стандарты и качество»,
учредитель журнала Business Excellence
(председатель редсовета)

ЮРИЙ АДЛЕР

действительный член
Гильдии профессионалов качества

АЛЕКСЕЙ АНИСКИН

директор по маркетингу и рекламе
РИА «Стандарты и качество»

АЛЕКСАНДР БОРОДУЛИН

главный редактор журнала Business Excellence

ГРЕГОРИ ВАТСОН

глава компании Business Excellence Solutions

ВЛАДИМИР ГОДИН

председатель Совета Российской ассоциации
бизнес-образования,
проректор ГУУ, профессор

МАРК КУКУШКИН

директор компаний BEST-тренинг
и «Тренинг-бутик»

ВАДИМ ЛАПИДУС

генеральный директор ГК «Центр «Приоритет»,
профессор

СЕРГЕЙ ЛИТОВЧЕНКО

исполнительный директор Ассоциации
Менеджеров России

АНДРЕЙ МИЛЕХИН

президент холдинга РОМИР

ГРИГОРИЙ ПАНОВ

генеральный директор компании «ГрандГифт»

ЕВГЕНИЯ СОБОЛЕВА

региональный менеджер компании Quality Austria

ЮЛИЯ УЖАКИНА

партнер компании «Ампула»,
глава портала Trainings.ru

ВАДИМ ШИРЯЕВ

президент Союза маркетологов России

ИСО 9001 КАК ПЕРВООСНОВА

«В стандартизации нашей целью не является совершенство, это привилегия богов, мы стремимся к отличному результату...»

Д. Элиас, президент ISO

**Владимир
СОЛОВЬЕВ,**

доктор технических наук, профессор, генеральный директор ОПС ТОО Euroasia MS (Республика Казахстан)

Идеи о постепенном отмирании института сертификации систем менеджмента качества, с которыми выступают многие видные специалисты (см. BE № 2, 2012 год), вызвали критическую реакцию у других экспертов. Полемика, начатая в нашем журнале, продолжилась на международной конференции «Созвездие качества», проходившей этим летом в Крыму.

В последнее время все чаще появляются статьи с мнением о ненужности ИСО в широком смысле, и в первую очередь ИСО 9001, и о крахе сертификации систем менеджмента качества. В частности, Юрий Адлер в интервью «Да здравствует эффективный менеджмент!» (BE № 2, 2012 год) отмечает, что «руководители предприятий не понимали смысла системы менеджмента качества из-за того, что она описывалась на непривычном им языке, и они не видели связи между системой менеджмента качества и финансовыми успехами бизнеса». Далее он приводит мнение таких руководителей: «требование сертификации системы менеджмента качества — это про-

иски конкурентов, врагов или просто дураков». Там же приводятся еще и другие «аргументы», которые каких-либо новых воззрений по рассматриваемому вопросу не содержат, поэтому на них останавливаться, по нашему мнению, не представляет интереса.

С Ю. Адлером, а также с В. Шпером, Е. Маркушиной и другими, кто негативно настроен на процессы внедрения и развития систем менеджмента, в том числе ИСО 9001, лично я и мои коллеги не согласны. К сожалению, эти авторы кроме слабо аргументированных деклараций вместо систем менеджмента, в том числе ИСО 9001, ничего дельного не предлагают. В их предложениях

нет системного подхода в создании в организации эффективного менеджмента, обеспечивающего появление организаций нового типа с современным инновационным и экономическим мышлением, высоким уровнем производительности, умеющего адаптироваться под любые изменения рынка.

Практика показывает, что и другие специалисты понимают и трактуют суть ИСО по-разному, что приводит к различным проблемам при внедрении систем менеджмента, главная из которых — заблуждения топ-менеджеров. Например, предложения убрать с рынка сертификационные аудиты системы менеджмента качества, а вместо ИСО 9001 внедрять,

ПРИБЛИЖЕНИЯ К ИСКУССТВУ МЕНЕДЖМЕНТА

например, технологии бережливого производства и т.п.

Мы согласны, такие дисциплины необходимы, но только тогда, когда экономика на подъеме. Сегодняшняя же действительность не столь радужна. Так практика сертификационных аудитов показывают, что почти в 80% организаций высшее руководство не владеет методами современного менеджмента: топ-менеджеры не могут применять в своей работе цикл PDCA, не владеют методикой анализа, знаниями процессного подхода, не умеют планировать цели (не знают целевых индикаторов) и т.п. У большинства таких руководителей на поверхности лежит неуважение к коллективу, персонал рассматривается как инструмент личного обогащения; очень часто встречаются демагогия («мы — лучшие...»), гордыня, неумение слушать, строить эффективные взаимоотношения и т.п.

Смена приоритетов в связи с предложениями указанных авторов может замедлить темпы развития бизнеса, экономики и общества в целом. Мы счи-

таем, что нужно экспериментировать, но при этом сохранять способность «идти в ногу» с мировым бизнесом, как это демонстрируют многие страны, например Китай, который по темпам внедрения систем менеджмента в настоящее время находится на первом месте. Внедрение же доморощенного менеджмента, без системного подхода к управлению производственными и вспомогательными процессами, просто неразумно. Кстати, правильно утверждает В. Шпер, что «изъяны в менеджменте не ликвидируются никакими формальными системами, в том числе системами менеджмента качества». Действительно, если не работать и не думать об улучшениях качества производственной и управленческой деятельности организации, то никакие системы не обеспечат положительного результата. Вывод простой: необходимо от формальных систем перейти к неформальным, а именно к результативным и эффективным, в основе которых должна быть система ИСО 9001.

Улучшению качества систем менеджмента способствуют сертификационные аудиты, особенно если их проводят высококвалифицированные аудиторы, у которых их специальность совпадает или близка к виду производственной деятельности организации и которые имеют опыт работы на руководящих должностях. Наш опыт проведения сертификационных аудитов показывает, что организации с каждым годом прибавляют в грамотности понимания необходимости развития навыков современного менеджмента, базирующегося на ИСО 9001. Если, конечно, к аудитам относиться не как к разновидности ревизии, а как к искусству поиска в системе управления и производства областей их улучшения, побуждающих персонал не только к «дежурным изменениям», но и к инновационной деятельности. При этом можно наблюдать, как организации становятся на путь устойчивого развития, в том числе в направлении создания эффективного топ-менеджмента, обеспечивающе-

го также воспитание персонала — команды, способной добиваться поставленных целей в конкурентной среде рынка.

К сожалению, не совсем понятны сетования Е. Маркушиной на то, что «неуютно чувствовать себя на конференции по качеству, слушая доклады с призывами оторваться, наконец, от качества продукции и ОТК и заняться качеством управления»... «Мне не интересно слушать ни о каком инструменте, кайдзене или TQM от самой компании, если ее продукт не годен к употреблению».

В этой связи следует заметить, что от такого понимания систем менеджмента все уже избавились. Ребусы типа «Кто главнее — конструкторы или технологи» уже давно решены. Вообще, замечено: если скучно, значит недостаточная мотивация у специалиста в понимании сути современного менеджмента, который в конечном счете, как показывает практика передовых стран, и обеспечивает прибыльную, конкурентоспособную экономику производства.

От редакции

Публикация в февральском номере нашего журнала материалов Юрия Адлера и Владимира Шпера об отрицательном влиянии на бизнес-среду сертификации системы менеджмента качества, всколыхнула широкие пласты научной, общественной и бизнес-среды. Об остроте дискуссии можно было судить по обмену мнениями на традиционной конференции «Созвездие качества», проходившей минувшим летом в Крыму. Причем, складывается впечатление, что в настоящий момент стороны, озабоченные тем, как донести до общественности свою точку зрения, не очень-то слышат друг друга (что нормально для этой стадии полемики). Мы намерены продолжить дискуссию в ближайших номерах журнала и постараться сделать так, чтобы в ее ходе появилась некая платформа, приемлемая для обеих сторон.

В связи с вышеизложенным мы выскажем свою точку зрения, противоположную указанной авторам. Мы не преследуем цель кого-либо поучать. Мы сформулируем свое видение, которое адресуем также производителям и потребителям, в первую очередь высшему руководству организаций и предприятий.

В настоящее время можно считать аксиомой, что эффективность бизнеса и экономики обеспечивает только профессиональный персонал, который с развитием организации становится командой. Процесс командообразования должен стать серьезной областью улучшения / развития качества системного менеджмента.

По сути, сертификат соответствия ИСО можно рассматривать как «допуск» организации в сферу действия цивилизованного рынка. Организация демонстрирует, что она может стабильно удовлетворять требования потребителя, пользуясь правилами ИСО 9001. Чтобы в организации все это эффективно функционировало, настоятельно рекомендуется главному руководителю лично об-

учиться основам качественного системного менеджмента, а не слушать мнения об этом своего окружения. А вот после обучения обмен мнениями даже очень полезен... Именно в организациях, в которых высшее руководство владеет практикой ИСО, можно наблюдать, как персонал улучшает свои на-

выки и стиль работы, коммуникабельность, качество обратной связи, ответственность, умение задавать и обсуждать трудные вопросы с нахождением причин сбоев в процессах, способностей улучшения работы (областей улучшения) и другое. При этом у топ-менеджеров развиваются навыки системного подхода (видения) на основе процессной модели к управлению организацией. Приходит твердое понимание, что международные стандарты необходимы в управлении. Важно помнить, что СМК организации — это не догма, а гибкий инструмент, нацеленный на развитие системы производственных и управленческих процессов, персонала, команды и организации в целом. Впервые понимание стандарта (ИСО в области качественного системного менеджмента) и сертификации стало возможным рассматривать в единстве с креативным подходом, идеологией, философией качества людей и жизни (общества) в целом. По нашему мнению, в настоящее время лучшей основополагающей практики в области менеджмента, чем ИСО 9001, нет. В этом стандарте заложен принцип системного постоянного улучшения и развития организаций, что позволяет ей достигать новых прогрессирующих уровней качественного менеджмента. При этом создается команда профессиональных сотрудников с новой корпоративной культурой, обеспечивающая растущий уровень менеджмента, направленного на создание требуемых рынком конкурентных преимуществ для продуктивного го бизнеса.



Используй возможность быть лучшим!

Обучение, сертификация и оценка в области качества, экологии, промышленной безопасности и отраслевых стандартов

	Интегрированные Системы Менеджмента		Управление государственными учреждениями		Риск и безопасность
	Качество		Автомобильная и аэрокосмическая промышленность		Товары народного потребления, дерево/бумага
	Экология		Безопасность пищевых продуктов		Социальная ответственность
	Промышленная безопасность		Здравоохранение, социальное обеспечение и туризм		Корпоративное качество и совершенство
	Строительная промышленность		Транспорт, железнодорожный транспорт		Отраслевые стандарты

Более 20 000 сертификатов в 45 странах

Москва

Екатеринбург

Ярославль

Алматы

www.qualityaustria.com
www.qualityaustria.ru

