

# BE

# Business Excellence

EST. IN THE UK



Журнал «Деловое совершенство»

www.be-mag.ru

Официальный партнер



WORLD TRADE CENTER  
MOSCOW

№12  
2014  
(since 1996)

## ГЛАВНАЯ ТЕМА

БИЗНЕС  
КАК  
ПРЕОДОЛЕНИЕ

# 5

ключевых  
правил  
превращения  
компаний  
в корпорации

## Владимир Соловьев

генеральный директор Органа по подтверждению соответствия «EUROASIA MS»

### ИСО — возможность перейти на демократические основы управления

Психологическое  
айкидо  
стр. 30

Почему  
неэффективна  
наша экономика  
стр. 46

Сила воды:  
как жить  
в гармонии  
с клиентом  
стр. 50



# «ТРУД БЕЗ УДОВОЛЬСТВИЯ ЗАСТАВЛЯЕТ СТРАДАТЬ ТАК ЖЕ, КАК И УДОВОЛЬСТВИЕ БЕЗ ТРУДА...»

Сертификат на соответствие системы менеджмента качества предприятия требованиям международных стандартов серии ISO не может быть панацеей от всех проблем управления предприятием. Это только первый шаг на пути к деловому совершенству, это лишь внешний признак приверженности организации к качеству.

**— Владимир Иванович, начнём с миссии компании EUROASIA MS, которая способствует устойчивому развитию организаций Казахстана. Готов ли сегодня бизнес к СМК и системному управлению?**

— В настоящее время лишь немногие компании в условиях отсутствия конкуренции понимают, зачем вообще нужна система менеджмента качества, зачем тратить деньги на сертификацию, разрабатывать необходимые процедуры и т.д. Такая позиция руководства закрепляется ещё и горе-консультантами, которые приходят в организацию, но не сотрудничают с персоналом, не убеждают руководство в необходимости знания системного менеджмента, навязывают свое видение, которое, как правило, основывается на разработке неоправданного количества процедур; эти процедуры большей частью никогда не применяются персоналом в производственной и управленческой деятельности организации. Известно, что

система качества любого предприятия формируется высшим руководством как собственный инструмент эффективного управления, а любая внедряемая извне СМК не принесёт ожидаемого эффекта, пока руководитель компании не станет ее главным идеологом, не заразится системой и не передаст эту «болезнь» всему коллективу.

Недавно я услышал, что система менеджмента одного из университетов должна включать около 800 процедур (!). Если их будет столько, то никакого здоровья не хватит, чтобы обо всех процедурах прочитать, а не то что их внедрить. Видя такую «систему», люди не хотят ею заниматься, т.к. не видят той помощи, которую должны оказывать стандарты: помогать формировать партнёрские деловые отношения и эффективно управлять для получения качественной продукции при оптимальных затратах всех видов ресурсов. Вот и получается, что отсутствие конкурентной среды, отсутствие мотивации

обучаться современному менеджменту приводит к абстрактному пониманию «качества», особенно если речь идет применительно к системе управления. Отсюда неумение руководителей ставить амбициозные цели и нежелание брать на себя ответственность, которые являются основными препятствиями при внедрении СМК.

**— С чем это связано?**

— Я связываю это с сырьевой зависимостью, которая порождает иждивенческие настроения. Гораздо проще продать сырьё, заработать на продаже солидных средств и уехать за рубеж. Размывается понятие патриотизма, профессионализма. Здесь мы сталкиваемся с ситуацией по П.Друкеру и Д.Макьярелло: «интеллектуальное высокомерие приводит к фактическому невежеству». Естественно, это относится к части топ-менеджеров. Такое отношение также является своеобразным тормозом в вопросах становле-

ния эффективного системного менеджмента. К вредоносным факторам следует отнести также наличие коррумпированных структур управления. В этих условиях, как в начале проекта, так и на стадии его завершения, качество результатов его выполнения сводится к «откагу».

Большой проблемой остаётся нежелание первых руководителей обучаться, которое связано в первую очередь с нежеланием думать. Например, вы проводите аудит на хорошем уровне. Руководитель спрашивает вас, что он должен сделать, чтобы система заработала? Чаще всего он хочет, чтобы кто-то пришёл, создал благоприятную среду, например, СМК, а ему бы осталось только стричь купоны, получать деньги. А ведь менеджмент предполагает постоянное обучение и заставляет подвергать сомнению методы, по которым ранее работала организация. Не просто подвергать сомнению, а делать это практически, подключать профессиональный ресурс, разбираться в вопросах инноваций, включать научное мышление, знать о направлениях современного менеджмента и т.д.

Уровень образования в вузах — также большая проблема. Бывает, что в университете реализуется проект по встраиванию (я не люблю слово «внедрение») правил ИСО в деятельность вуза, а доктор наук, профессор, заведующий кафедрой стандартизации и сертификации в реализации этого проекта не участвует. Он не знает, что такое ИСО, он боится ответственности. Получается, что преподают дисциплину не практики, а «теоретики», которые ни разу не участвовали в

сертификационном аудите. Поэтому и результат печальный.

**— Как, на ваш взгляд, эффективней построить систему обучения на предприятии?**

— При работе по международным стандартам серии ISO нужно думать и находить нестандартные пути решения поставленных задач и воспитания коллектива. Но обучать необходимо системно. Я, например, рекомендую хотя бы один раз в месяц собираться в коллективе для разбора возникших сложностей и путей их решения.

**— Существуют ли какие-либо отличительные черты «неправильных» методов руководства коллективом? Может быть, в них кроются ошибки, не позволяющие предприятию, даже при наличии сертификата, выйти на новый уровень развития?**

— У нас, я имею в виду предприятия и Казахстана, и России, чаще всего имеют место силовые методы управления, усиленный контроль, большое количество планёрок, нагнетание ответственности, а не правильное распределение сил, направленное на то, чтобы сделать все элементы системы взаимосвязанными, так, чтобы туда органично был встроены и контроль. Но не контроль ради контроля, а контроль критических точек, который бы позволил измерять ход выполнения процессов, и так, чтобы все их участники были заинтересованы в нём. Это контроль не человека, а процесса. Тогда будет возможно контролировать процесс и знать, что он проходит в нужном направлении, что будет

обеспечено получение стабильного качества продукции.

Руководители, желающие достичь успехов, обязаны отказаться от поиска виновных в производстве дефектной продукции и их наказания. Атмосфера страха не может быть методом решения проблем. Она приведёт к их сокрытию, станет причиной представления первому руководителю искаженной информации, приведёт к повторным дефектам. Система наказания подчиненного имеет и ещё одну отрицательную сторону — она порождает психологию «временщика» по отношению к своему предприятию. Уважение руководителя и подчинённых должно быть взаимным.

За качество отвечают все, но в рамках своих полномочий и ответственности.

**— Как вы считаете, какие преимущества для бизнеса может дать введение в действие новой версии международного стандарта ISO серии 9000:2015?**

— Я очень доволен тем, что, согласно новой версии стандарта, уже не будет представителя руководства по качеству, а ответственным станет первое лицо, руководитель предприятия. Теперь всё будет на своих местах. Именно первый руководитель станет выстраивать систему ответственности, сможет понять меру личной ответственности. Новая версия стандарта переводит менеджмент в плоскость правил управления производственными и управленческими процессами. Именно в их слиянии и проявляется мастерство. Кстати,

этот стандарт хорошо интегрируется с другими ИСО и современными методами системного менеджмента, например, с бережливым производством, КРІ и др.

В Казахстане, например, порядка 5-7% организаций это понимают, и поэтому имеют высокий уровень менеджмента. Эти организации хорошо знают международную практику менеджмента, активно сотрудничают с международными организациями, им доверяют и коллеги, и потребители, потому что они работают на международном языке бизнеса и менеджмента. Но большинство всё ещё не определились, нужна ли им система.

**— Помогает ли компаниям наличие сертификата вывести свою деятельность на новый уровень? Насколько бизнесу необходима сертификация на соответствие требованиям международных стандартов?**

— Конечно, помогает! Но понимание того, что сертификат помогает компании выйти на новый уровень деятельности, приходит не сразу. На четвёртый-пятый, а иногда даже и на седьмой год. Это случается, когда процесс наберёт зрелость и начнётся отдача, когда все сотрудники втянутся в работу по новым правилам. Это похоже на процесс переход к демократическим ценностям. Не сразу удаётся перевести на себя новые нормы общения.

Смотрите, существует всего семь нот, а сколько в мире мелодий! Так же и в системе менеджмента качества. Всё зависит от первого руководителя. Если он сторонник диктаторского метода, о чём я говорил

выше, то он может внедрить систему качества на своем предприятии, доказать, что есть ответственность и т.д. Но если он поставит целью создание команды, то пользы и эффективности будет намного больше. Именно процесс командообразования должен быть серьёзной областью улучшения и дальнейшего развития качества системного менеджмента.

ИСО — это возможность перейти на демократические основы управления. Они дают дополнительные свободы, и человек, обладающий знаниями, может их реализовать с большей пользой. Ценности, принципы, идеология и культура — это всё очень важно. По большому счёту, сертификат можно расценивать как допуск на цивилизованный мировой рынок, а ИСО назвать правилами того, как качественно жить. Такие правила легко переносятся на любую сферу жизни.

**— Но у нас общие правила очень часто руководителями понимаются по-своему.**

— Здесь есть аналогия с международными правилами дорожного движения. Они должны обеспечивать взаимопонимание и безопасность. Но получается совершенно иное. Правила международные, а итоги их применения разные. Например, известно, что в республике на тысячу дорожно-транспортных происшествий погибает порядка 18 человек, тогда как в Европе — всего один. В чём причина? В отношении к самим правилам участника дорожного движения, а оно — производная профессионализма, культуры, воспитания и идеологии.



ДОСЬЕ

**Владимир СОЛОВЬЕВ**

*Генеральный директор Органа по подтверждению соответствия EUROASIA MS, доктор технических наук, профессор. Академик Национальной инженерной академии Республики Казахстан и Казахстанской академии менеджмента качества. Председатель Объединенного докторского диссертационного совета ОД 14.03.01 (2001–2003). Член Президиума ВАК РК (1997–2001), диссертационного совета ДО 14.03.01, диссертационного совета КГУСТА (Кыргызстан), редколлегии журнала «Стандарты и качество». Эксперт-аудитор ГСТР РК, QMS 2000 Lead Auditor (IRCA), Lead Auditor Quality Austria. Аттестованный эксперт-аудитор ГСТР РК на право проведения работ по подтверждению соответствия систем менеджмента ISO 9001, ISO 14001, OHSAS18001 и ISO 50001. Автор более 250 опубликованных статей, в том числе семи монографий в различных научных изданиях; получено 44 авторских свидетельства (12 патентов).*

Необходимо понимать, что СМК — это не бумажотворчество, а создание нового порядка деловых взаимоотношений персонала в рамках формирования корпоративной культуры предприятия. Причины

формальности при внедрении СМК кроются и в несистемном управлении процессами. Отсутствие системности порождает авральный режим работы, беспорядок и трату специалистами времени на выполнение срочных поручений руководителя. Соотношение между системной и внеплановой деятельностью составляет примерно 20:80. В таком управленческом хаосе сложно выжить.

**— Потребитель сегодня стал более искушённым и требовательным. В таких условиях возможна ли возможность роста для бизнеса кроются в повышении продуктивности и эффективности. Как этого добиться?**

— Я не знаю, как в России, но мы в Казахстане на себе почувствовали опыт китайцев. Качество — это то, что покупается. Лет 15 назад покупали всё, что привозили из Китая. Покупали, потому что было дёшево и доступно. Можно было купить что-нибудь, поносить несколько месяцев, выкинуть и купить снова что-нибудь новенькое и т.д. Затем произошло насыщение. Товары перестали брать. Китайские производители начали на своей продукции писать «заводское качество», потом — «пекинское качество», потом — «европейское качество». Примечательно, что менялось не только название, но и само качество.

Я считаю, чтобы быть успешным, нужно постоянно знать, что требуется потребителю, что он будет покупать. Необходимо изучать спрос, тенденции развития рынка. Вы можете создать прекрасную продукцию, но её не купят. Нужно ра-

ботать с потребителем и не говорить, что он плохой и ничего не понимает. Нет плохих потребителей, есть плохие производители. Всё остальное — сокращение издержек производства, корректировка бизнес-процессов — лишь производные.

**— Расскажите о том, какой профессиональный путь проделали вы и ваша компания, прежде чем занять прочную нишу на рынке?**

— TOO EUROASIA MS, основанное в 1999 году, имеет большой опыт в проведении аудитов систем менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001, а теперь ещё и ISO 50001. Компетентность оказываемых услуг подтверждается аттестатом аккредитации.

В качестве экспертов-аудиторов в TOO EUROASIA MS работают лица, имеющие ученые степени: три кандидата технических наук, два доктора технических наук, двое — с учёными званиями доцента и профессора, а также высококвалифицированные специалисты с большим управленческим и производственным опытом. Следует отметить, что все эксперты-аудиторы обучены и имеют соответствующие сертификаты ведущих экспертов-аудиторов ГСТР РК, Quality Austria. Имеют большой опыт в проведении аудита благодаря стажировкам за рубежом (в России, Австрии, Англии, Германии), что обеспечивает высокий профессиональный подход в реализации программы аудита.

Наша компания — представитель европейского органа

Quality Austria (Австрия), который является членом международной сети взаимного признания сертификатов IQNet. Наше сотрудничество я могу расценивать как взаимовыгодное, и для нас, и для наших клиентов. Взаимодействуя со специалистами Quality Austria, мы научились замечать штрихи, которые навскидку кажутся никоим образом не связанными с качеством менеджмента. Например, в Австрии большое предпочтение отдают занятиям танцами, особенно вальсу, с которым австриец знакомится с детства и продолжает поддерживать форму в школе и студенческие годы. Вследствие этого у них развиваются умение чувствовать роль партнера, смотреть ему в глаза, строить взаимоотношения, сопереживать. Как видите, эти навыки и в менеджменте играют существенную роль в построении эффективных взаимоотношений и качества корпоративной культуры в целом. Большое значение в своей работе мы уделяем миссии и ценности своей компании.

Что касается меня, то я после окончания Карагандинского политехнического института работал инженером — строителем-технологом, возводил олимпийские объекты. Затем была учёба в аспирантуре Московского инженерно-строительного института, в 1980 году защитил кандидатскую, в 1995 году — докторскую диссертацию.

Хорошо знаю технологию производственных процессов, принимал участие в разработке стандартов и технических регламентов. Работал в Карагандинском политехническом институте, был про-

ректором по научной работе, заведующим кафедрой «Строительные материалы» в Казахской государственной архитектурно-строительной академии (КазГАСА). В 1999 году я стал учредителем и генеральным директором Органа по сертификации TOO EUROASIA MS.

При подборе специалистов упор делаю на молодых и самообучаемых. Не ругаю, не штрафую, но за неуважительное отношение к коллегам могу уволить. Иначе все успехи компании будут сведены на нет.

### — А как ваша компания работает с потребителями, ведь у неё такая непростая сфера деятельности?

— О себе и своих возможностях мы информируем через сайт, проводим тренинги и обучающие семинары, на которых также рассказываем о нашей деятельности. Ну и, наконец, находим новых клиентов по рекомендации тех, кто уже сертифицировал у нас систему менеджмента качества и другие системы менеджмента.

Особо следует отметить, что в работе с потребителем мы руководствуемся и соблюдаем принципы беспристрастности и ориентации на потребителя. Каждый проведенный нами аудит должен давать «добавленную ценность», например, рекомендации по улучшению производственных и управленческих процессов и организации в целом. Результаты аудита должны побуждать менеджеров к постоянному развитию системного менеджмента с учетом вызовов современного рынка. А когда профессиональный подход аудитора в установлении «сбоев» подкре-

пляется позитивной реакцией аудируемого на установленные «недостатки», это можно назвать высшим уровнем продуктивного сотрудничества между участниками аудита.

### — Как вы относитесь к распространённому факту продажи сертификатов?

— Это печальное явление нашей жизни. Сегодня немало организаций, продающих сертификаты. Я думаю, многие из этих органов и аккредитации не имеют. Но при наличии современной оргтехники напечатать любой документ не является проблемой. Только пользы от такой сертификации никакой. Скорее всего, полученный сертификат займет место среди других «почётных дипломов», которые так любят вывешивать напоказ многие организации. Это беда для предприятий, как беда и в желании анализировать свою работу, которая идёт от низкого уровня культуры и низкой ответственности за общество. Идёт процесс проедания общественного богатства, а талант должен его зарабатывать.

### — Возможно ли выработать универсальную формулу успеха, которая будет верна в бизнесе, спорте, жизни?

— Такой формулы успеха нет, и это очень хорошо. Но есть пути, есть подсказки. Помните старый анекдот, когда один человек утонул после кораблекрушения и попал на тот свет? Там он сказал Богу: я на тебя так надеялся, а ты меня оставил. Бог ему ответил: я посылаю тебе бревно, лодку, вертолёт, а ты всё это отверг, потому что ждал чего-то большего. Очень

поучительная история. Нужно быть трудолюбивым, выстраивать взаимоотношения, ставить цели. Если у вас есть цель и решимость в её достижении, вы сможете осуществить план.

Неумение выстраивать межличностные отношения, нелюбовь к своим партнерам, нелюбовь к себе порождают хамство, равнодушие и чувство вседозволенности. Точно такой же эффект приносит вынужденная работа не по специальности. Однажды один французский философ сказал, что труд без удовольствия заставляет страдать так же, как и удовольствие без труда. И был прав. Если мы сможем осознать необходимость безотлагательного решения проблемы по улучшению поведения людей, то результаты станут основой для создания новой корпоративной культуры на предприятиях и в обществе, и наша жизнь изменится к лучшему.

### — Что для вас означает деловое совершенство?

— Это, прежде всего, профессионализм. Человек должен найти в себе силы подняться над опытом, увидеть проблему, при необходимости меняться, своевременно избавляться от «любимых», но устаревших методов управления и с энтузиазмом находить и применять передовые способы для достижения целей. Всё это помогает создать коллектив и обеспечить в нём сотрудничество, не уходить от коллективной ответственности и быть счастливым.

**В**  
Ольга Тюшевская,  
обозреватель журнала  
Business Excellence