



Интервью с президентом концерна «Энергомера»  
**Владимиром Поляковым**

58

## Система менеджмента качества: революция в сознании

Нередко компании начинают внедрять систему менеджмента качества (СМК) только потому, что западные партнеры требуют наличия международного сертификата стандарта *ISO 9001:2001*. При этом в самой организации ничего не меняется. Но иногда формальное внедрение со временем переходит в «брак по любви», когда владелец бизнеса вдруг осознает, что добросовестная работа по СМК существенно повышает эффективность бизнеса.

**ЖУК** | Владимир Иванович, что явилось определяющим фактором при принятии решения о внедрении процессно-ориентированной модели управления?

**В. П.:** Не хочется признаваться, но впервые СМК была введена на заводе «Монокристалл» просто потому, что наши зарубежные коллеги постоянно интересовались, какая система качества действует на предприятии и какие сертификаты мы можем предъявить. Такая вот банальная причина. Честно говоря, прочитав стандарт в первый раз, я подумал, что все это мне давно и хорошо известно. Но спустя несколько месяцев после внедрения СМК вдруг осознал, что почти все придуманное мною ранее за 25 лет работы на производстве уже заложено в этой системе. *ISO* содержит ответы на большинство вопросов, которые мучают менеджеров, однако не все они способны разглядеть ответы в тексте стандарта. Размышляя над этой проблемой, я стал значительно глубже понимать суть процессно-ориентированного подхода, который в итоге явился для меня основным инструментом реформирования компании. Вскоре после этого было принято решение о полномасштабном внедрении СМК.

**ЖУК** | Сколько времени прошло между экспериментальным запуском системы и ее внедрением во всем концерне?

**В. П.:** Если под внедрением понимать завершение сертификации — чуть более года, если же срок реформирования компании, то и по прошествии трех лет мне по-прежнему кажется, что процесс преобразований не окончен. Так, например, на каком-то этапе я обнаружил, что в компании, где работает 6 тыс. человек, едва ли не половина должностных инструкций менеджмента не в полной мере отвечает на вопросы: каковы цель деятельности и критерии эффективности работы, как их измерить и какие инструменты для этого использовать? СМК поставила эти неудобные вопросы перед каждым сотрудником и вынудила нас искать на них ответы. До сих пор не все они найдены.

**ЖУК** | Каковы особенности внедрения СМК в вашей компании?

**В. П.:** Стандарт дает возможность каждой организации самостоятельно определять степень детализации процессов и варианты описания системы, действующей на предприятии. Многие идут по легкому пути, описывая минимально необходимые с точки зрения стандарта процессы, по которым, как правило, работает младший менеджмент — труд же руководства зачастую остается нерегламентированным. Именно так и было сделано на первом заводе. Однако к моменту внедрения СМК в масштабе всего концерна мы уже осознали особую важность описания бизнес-процессов топ-менеджмента и вводили систему «сверху вниз». Таким образом, первыми были

сформулированы должностные обязанности и задачи генерального и других директоров.

Еще одной особенностью я бы назвал реинжиниринг большинства процессов в ходе их описания.

**ЖУК** | Что Вы считаете самым важным при переходе на работу по стандарту *ISO 9001:2001*?

**В. П.:** Эффективную систему управления нельзя внедрить без революции в сознании первого лица. Если генеральный директор лишь санкционирует проведение преобразований, они будут формальными и нечего по существу не изменят. Компания получит сертификат, но будет работать по старинке. Я видел немало таких предприятий, поэтому могу со всей уверенностью утверждать: первое лицо должно прежде других осознавать всю глубину предстоящих перемен и загореться желанием осуществить их. Это не просто, поскольку именно руководителю компании предстоит определить, как должна выглядеть его компания в будущем, а заодно и составить должностные инструкции для топ-менеджмента. Большинству людей кажется, что они хорошо знают и понимают свою работу, но, когда перед ними ставится задача описать ее, не могут заполнить и страницу. Это проблема, которая касается как директоров, так и рядовых сотрудников. Разумеется, если компания ставит перед собой задачу просто получить сертификат, особых трудностей у нее обычно не возникнет.

**ЖУК** | Как изменилась компания после внедрения СМК?

**В. П.:** Радикально, причем навсегда. Менеджмент стал предельно ясно понимать свои цели, миссию, инструменты и критерии оценки эффективности. Запущен маховик непрерывного совершенствования. Процессно-ориентированное управление бизнесом поставлено на службу нашим потребителям.

**ЖУК** | С какими трудностями пришлось столкнуться?

**В. П.:** *Во-первых*, это связанная с переходом на СМК перегрузка персонала: текущую работу никто не отменял, и при этом нужно совершать революцию — описывать и заново ставить многие процессы.

*Во-вторых*, необходимость обеспечить изменения. Система предлагает некий идеальный вариант, а в жизни все продолжает идти по-старому: с одной стороны, так привычнее, а мы все обожаем поведенческие стереотипы, не требующие энергетических затрат! С другой стороны, люди зачастую просто не знают или не понимают требований хорошо прописанных процессов, не владеют навыками использования новых инструментов.

Наконец, *в-третьих*, самой большой проблемой для нас явилась неспособность большинства менеджеров грамотно описать свои бизнес-процессы и рабочие инст-



рукции, что, как выяснилось, означало недостаточное глубокое понимание своего дела.

**ЖУК | Как Вы «учились» составлять должностные инструкции?**

**В. П.:** Лично для меня решающим событием в осознании того, как должна выглядеть рабочая инструкция менеджера, стал случай, связанный с родительской ответственностью.

Моя дочь была назначена финансовым директором одного из наших заводов. Перед тем как приступить к работе, она задала мне вполне резонный вопрос: «Каковы мои задачи, за что я несу ответственность, какими инструментами и ресурсами я располагаю и, наконец, при каких условиях моя работа будет оцениваться положительно?» Не могу сказать, что эти вопросы застали меня врасплох, но все же я не смог сразу дать на них исчерпывающий ответ — в сжатом виде передать весь свой опыт управления финансами. Я отложил этот серьезный разговор на следующий день, и к утру была готова первая написанная мною рабочая инструкция, имевшая характер реального руководства к действию. Впоследствии именно этот документ стал отправной точкой при составлении других рабочих инструкций.

В компании нет ни одной инструкции или бизнес-процесса, в которых я бы не сформулировал главное: цель, ответственность, критерии оценки эффективности. Однако я по сей день убежден, что около половины из этих документов требует переосмысления.

**ЖУК | Проводили ли Вы специальные тренинги для персонала внутри компании или прибегали к услугам консалтинговых структур?**

**В. П.:** К сожалению, отечественный консалтинг еще не так развит, чтобы приносить практическую пользу в постановке СМК. В лучшем случае он помогает уяснить суть стандарта и провести первичное обучение. Как ни старались мы получить типовое описание передовых бизнес-процессов, нам это так и не удалось. Лучшим тренингом явилась работа по внедрению и развитию СМК. Очень важным для понимания духа стандарта я считаю коллективное обсуждение процесса или инструкции. Но, может быть, самым существенным для обучения персонала являются последовательные действия первого лица: нужно сломить устоявшиеся стереотипы, отказаться от руководства подразделениями и управлять процессами, действуя в рамках заложенной в них логики.

**ЖУК | Вы не опасаетесь, что увлечение формальными приемами приведет к излишней бюрократизации?**

**В. П.:** Такая угроза всегда существует. Я не настаиваю на том, что все 28 страниц инструкции надо читать каждый раз — к тому же самое важное всегда можно уместить на одной странице! — однако именно такой подход позволяет не отклониться от темы и не пропустить ничего важного. Это и есть регламент. Я вхожу в свой кабинет, просматриваю рабочий график, и, если там записано, что в ближайший час я должен управлять запасами, нравится мне это или нет, у меня в приемной сидят

специалисты, и мы будем заниматься именно этими вопросами. В рамках процесса я буду вынужден оценить его текущую эффективность, а заодно и эффективность менеджеров, задействованных в нем. Оценить не субъективно, а на основе мною же утвержденных критериев, и, если дела обстоят не очень хорошо, — принять соответствующее решение, обязательно оставив необходимую запись. Даже через много лет по этим записям можно будет сделать вывод об уровне моего менеджмента в области управления запасами. Такая система позволяет структурировать необъятные задачи бизнеса, сфокусироваться на них и повысить вероятность их эффективного решения.

#### **ЖУН | Изменялась ли управленческая структура компании?**

**В. П.:** Да, причем несколько раз: структура подстраивалась под текущие процессы, но главные изменения состоят в том, что если раньше менеджер управлял подчиненными, то сейчас — прежде всего процессами. Независимо от того, сколько участников в них задействовано и в каких подразделениях они числятся, главным для всех является руководитель процесса. Чтобы повысить его значимость, мы даже ввели статус главного менеджера по процессу. Существенно упростилась организационная структура: теперь она включает, как правило, всего два-три звена, участвующих в принятии решений. К примеру, генеральный директор — директор по маркетингу — главный менеджер по долевого распределению рынка. Еще я бы отметил некоторое снижение «высоты заборов» между подразделениями.

#### **ЖУН | Как Вы использовали опыт внедрения СМК в России и за рубежом?**

**В. П.:** Доступные для изучения и по-настоящему успешные примеры постановки СМК у нас в стране мне лично не известны, хотя литературы, описывающей аналогичный западный опыт, вполне достаточно. Только вот как из книги в 300 страниц извлечь формулировку хотя бы одного бизнес-процесса или рабочей инструкции?

У меня сложилось впечатление, что западные компании тщательно охраняют эту информацию.

Да мне и самому бы не хотелось, чтобы результатами нашего труда пользовались конкуренты. Правда, существует мнение, что заимствовать опыт лидеров не так просто, во всяком случае описание процессов — это еще не работа в соответствии с ними.

#### **ЖУН | Каких результатов удалось достичь?**

**В. П.:** Конечно, я мог бы сказать, что за три года мы удвоили объем продаж, существенно увеличили долю на рынке, значительно нарастили прибыль, но я бы не стал

связывать эти достижения только с внедрением системы ISO: мы и раньше развивались динамично. Этот снаряд, я считаю, по-настоящему еще не выстрелил. Непосредственные результаты внедрения СМК можно будет наблюдать в ближайшие два-три года.

#### **ЖУН | Каким образом осуществляется контроль СМК в компании?**

**В. П.:** Механизм контроля заложен в самой системе: это внутренний и внешний аудит, процедуры оценки эффективности системы в целом и отдельных процессов в частности. *Первая* ступенька контроля — непосредственный начальник, оценивающий показатели работы. *Вторая* — служба внутреннего аудита, которая прежде всего следит за тем, работаешь ли ты в системе, и уж затем контролирует показатели эффективности. Если заданные значения не достигнуты, то встает вопрос, соблюдает ли сотрудник регламент. Здесь возможны варианты: скажем, человек не справляется с задачей и нарушает процедуры. Или он не достигает поставленных целей, но действует в строгом соответствии с правилами, которые сформулированы так, что при их выполнении результат обязательно будет — в этом случае можно говорить о положительной динамике.

Но мы придумали и свое «ноу-хау». Так, в нашей компании оценке подлежат не только процессы, но и топ-менеджмент — на соответствие требованиям эффективности, определенным их рабочими инструкциями.

#### **ЖУН | Положа руку на сердце, удалось ли Вам и Вашим коллегам действительно перейти на новую систему?**

**В. П.:** Я отдаю СМК около 90% рабочего времени. Высший менеджмент, думаю, процентов 70, остальные сотрудники и того меньше. В этом вопросе требуются самодисциплина и время. Кроме того, сама система не лишена дефектов, поэтому не всегда удается обойтись имеющимися регламентами. Кстати, в рабочих инструкциях руководителей записано, что всякий менеджер в случае, если он обогатил свою практику новыми инструментами, обязан описать их и внести соответствующие изменения в процедуры, чтобы этими наработками могли воспользоваться другие.

#### **ЖУН | Значит ли это, что создать совершенную систему невозможно, и она все время будет требовать улучшений?**

**В. П.:** Именно так. СМК запускает механизм развития компании, остановить который невозможно. Система постоянно подвергается весьма существенным преобразованиям. И причин для этого много: меняется внешняя среда, бизнес, его цели; появляются новые, более эффективные инструменты; в конце концов, в лучшую сторону меняются сами люди!

**ЖУН**

*Беседу провела Римма Авшалумова*