

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА
ПОЛЕМИЧЕСКИЕ ЗАМЕТКИ**

Н.В. Михайлова, Л.А. Фёдорова

*Слова мудрых
как иглы
и как вбитые гвозди,
и составители их
от единого пастыря
Екклесиаст*

Вместо предисловия:

из книги Дмитрия Ивановича Менделеева «Заветные мысли» / 1 /

«Возможность народу быстро богатеть природой нашей нам дана, только в обиходе нашем не имеется по сих пор основных условий, для того необходимых, более же всего самодеятельного трудолюбия, решительной предприимчивости и ясного понимания современного положения экономических обстоятельств, допускающих быстрое увеличение общего среднего достатка.» (с. 404)

«Пусть промышленная предприимчивость сложна и условна, все же ее начала кроются в чистом трудолюбии, потому что только трудолюбец от добра добра искать станет, так как ни с чем ничего затевать нельзя, а в промышленность предпринимаемую надо вложить добро нажитое и много рисковать.» (с. 411)

«Напомнив опять, что пишу не трактат, а только изложение своих заветных мыслей, годами накопившихся от наблюдений и размышлений, скажу для ясности, что, по мне, не только нет без явно усиленного трудолюбия ни талантов, ни гениев, но что без него никакие улучшения правительственного строя и никакие права и обязанности, законом закрепляемые, ничего сделать для приведения России к уровню Запада - не в силах.» (с. 412)

«Свобода для труда (а не: от труда) составляет великое благо. Для тех, кто труда и долга не ставит на должную высоту, кто их обязательность мало понимает и не высоко ценит, для тех свобода рановата и только лодырничество увеличит. Россия, взятая в целом, думается мне, доросла до требования свободы, но не иной, как соединенной с трудом и выполнением долга. Виды и формы свободы узаконить легко прямо статьями, а надо еще не мало поработать мозгами в Государственной Думе, чтобы законами поощрить труд и вызвать порывы долга перед Родиной.» (с. 422)

КРИЗИС... а что потом?

*Когда человек не знает, к какой пристани он держит
путь, для него ни один ветер не будет попутным.*

Сенека

Главная тема сегодня – это кризис. Рассуждают и анализируют все СМИ, привлекая виднейших ученых и широкую общественность. Разные мнения, выводы и прогнозы.

Но все при различных подходах говорят о кризисе управления, однако, под управлением часто понимают разные его аспекты. Мы коснемся проблемы корпоративного управления, в котором на одном из первых мест стоит проблема современной системы менеджмента.

Татьяна Панксенова, начальник отдела технического регулирования, лицензирования и метрологии службы технической политики Горьковской железной дороги, эксперт в области сертификации систем менеджмента качества делает экскурс в историю: / 2 /

«После Второй мировой войны жесточайший экономический кризис пережила не только Европа, но и Япония. Тотальная безработица, голод, нищета. По обочинам дорог вереницей стояли нищие, просили милостыню, а на груди - таблички «Ищу любую работу». Это картина шоковой терапии - ситуации, когда человек только сам себя может спасти и вытащить из пропасти кризиса. Разумеется, правительства европейских стран принимали меры.

Европа решила открыть границы для экспорта товаров, убрать пограничные барьеры для их транспортировки. Для этого нужен унифицированный язык, единые требования к продукции. В 1948 году в Женеве создана международная организация по стандартизации - ИСО. Сообща, совместными усилиями европейские страны сравнительно быстро вышли из кризиса.

Япония мучилась дольше. Но ей на помощь пришел американец Эдвардс Деминг. Как **проповедник в храме**, он стал обучать японцев, как надо переустроить общество, производство, каким законам должно оно подчиняться, какие обязательные циклы в своем развитии должно проходить... Система эта называлась тотальным управлением качеством. Особое внимание уделялось воспитанию персонала. С ним работал коллега Деминга – Дейл Карнеги. Обучались все - от руководителей высшего эшелона власти до рабочих. Правительство даже решило транслировать эти лекции по телевидению. Деминг утверждал: «Если вы будете делать то, что я говорю, через пять лет японские товары завоюют мир». Но он... ошибся: предсказание осуществилось уже через четыре года. Президент японского общества по контролю качества Каору Исикава говорил: «Есть два объяснения японского экономического чуда. Первое: мы повсеместно применяем статистические методы управления качеством. Второе: мы – японцы».

- Вернемся, однако, к России и к нашим проблемам.

- Сегодня наши основные проблемы - это плохое управление качеством и производительностью труда, а также отсутствие диагностики производства. Многие российские организации погибают, так и не получив правильного диагноза, почему это происходит. А получить его можно, используя статистические методы управления качеством. Сегодня надо понимать: система менеджмента качества поможет не только справиться с кризисом, но и стать преуспевающей компанией. Если полвека назад это сделали японцы, почему не сможем мы?»

У нас есть основания предполагать, что не сможем:

во-первых потому, что мы не японцы

во-вторых потому, что в России никогда не слушают проповедников

в-третьих потому, что мы в отличии от японцев, изучая западный и восточный опыт не адаптируем его с учетом нашей конкретной специфики

в-четвертых потому, что у нас есть тяжелые «хронические болезни»

в – пятых, мы не имеем серьезной государственной поддержки (идеологической и налоговой) с точки зрения создания предпосылок и благоприятных условий для устойчивого развития систем корпоративного управления

Мы живем в России: другая территория, другая история, другие традиции, другие друзья, другие недруги, другое правительство, другие чиновники... Все другое... Да, слава Богу, не было ни Хиросимы, ни Нагасаки, но есть свои болезни и свои Вурдалаки... Все это придает нашему кризису, а следовательно и выходу из него, жесткую национальную палитру.

Постараемся обосновать свою точку зрения с учетом исторических аналогий.

Но прежде, рассмотрим стартовое состояние корпоративного управления с точки зрения систем менеджмента.

1. Современная система менеджмента должна соответствовать:

- в реальном секторе экономики (применительно к отраслям) – стандартам ИСО серии 9000 (включая все ссылочные документы, применяемые в ИСО 9001), ISO 22000:2005, ISO/TS 16949:2009 (ГОСТ Р 52614.2-2009), ISO/TS 29001:2007, AS/EN 9100:2009;
- в фармацевтике и медицине – стандартам GMP и другим международным стандартам (ISO 13485:2003 (ГОСТ Р ИСО 13485-2004), ISO 14971:2007);
- в сфере образования – стандарту IWA 2:2007 (ГОСТ Р 52614.2-2008);
- в сфере государственного и муниципального управления и юриспруденции – стандартам IWA 4:2009 и UNI ISO 9001:2000, соответственно;
- в области информационной безопасности и телекоммуникаций – стандартам ISO/IEC 27001:2005 и TL 9000:2001;
- в области систем управления качеством окружающей среды – стандартам ИСО серии 1400;
- в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда – стандартам OHSAS серии 18000;
- в области социальной ответственности – стандарту SA 8000:2008.

Кроме того, современная система менеджмента основывается **во всех сферах и видах деятельности на:**

- применении различных методов анализа (Q7, N7, и других статистических методов);
- минимизации потерь (непроизводительных затрат);
- применении TPM, методологии управления персоналом, аттестации, мотивации, внедрении групп качества и т.д.

Все выше перечисленное (и оставленное за скобками: «20 ключей», статистическое управление процессами, «бережливое производство», устойчивое развитие производства согласно требованиям ИСО 9004:2009 и т.д.) – представляет собой только **ИНСТРУМЕНТАРИЙ**, который может дать нужный результат при продуманном стратегическом менеджменте совместно с нравственной и востребованной идеологией, направленной на обеспечение и повышение качества жизни (в организации и за ее пределами)

НУЖНА ВЫСТРОЕННАЯ В ИНТЕРЕСАХ КОНКРЕТНОГО ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА ИДЕОЛОГИЯ (в условиях кризиса морали и социальной ответственности – это необходимое и востребованное условие)

2. Указом Президента Российской Федерации от 12 мая 2009 г. № 537 утверждена «Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года», которая содержит раздел «Повышение качества жизни российских граждан»

Правительством РФ утверждены:

- Концепция долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. (Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р)
- Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 г. (Утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1663-р)

ЦЕЛЬ: КАЧЕСТВО ЖИЗНИ

Чтобы достойно с минимальными потерями для людей преодолеть кризис, «не захоронить» выстраданную нашими соотечественниками мечту о достойном качестве жизни и одновременно создать устойчивые предпосылки для дальнейшего развития отечественных организаций необходимо *адекватно*

расставить акценты в деятельности организации с учетом наших тяжелых «хронических болезней». В этом наш единственный шанс. ПРИОРИТЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ В СЛОЖИВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РАНЖИРОВАНЫ ПО СТЕПЕНИ ИХ НАИБОЛЬШЕЙ АКТУАЛЬНОСТИ ДЛЯ РОССИИ

1. Системы менеджмента в соответствии с международными стандартами.
2. Сокращение непроизводительных затрат (потерь), ресурсосбережение.
3. Социальная ответственность (в том числе: нравственность, мораль, этика).
4. Здоровье работающего персонала.
5. Экология.
6. Образование (просвещение).

ОСТАНОВИМСЯ НА ПЕРВЫХ ДВУХ ПРОБЛЕМАХ

Именно эти проблемы заставляют нас не согласиться с мнением Татьяны Панксовой . Мы убеждены, что для повторения «Японского чуда» нужно обеспечить многотрудный феномен его реализации в нашей Российской действительности с учетом наших пространств, недугов и возможностей.

С целью обоснования нашего мнения сделаем **КРАТКИЙ** экскурс в недалёкое прошлое.

Определяя задачи и направление своей деятельности, каждый из нас должен быть хоть немного историком, чтобы быть сознательно и добросовестно действующим гражданином

В.О. Ключевский

Фрагмент 1. Краткая ретроспектива «Японского чуда»

По словам японского экономиста Х. Хадзама, японские промышленники пытались укрепить свои экспортные позиции, следуя правилу **«производить низкокачественную, но дешевую продукцию»** [«Developing Economies», 1977, т. 15, № 4, с. 415].

Отставание японской промышленности еще более усилилось в предвоенный период и в годы второй мировой войны, которая закончилась полным крахом национальной экономики. В тяжелые послевоенные годы Япония знакомится с западным подходом к качеству и методами его обеспечения / 3 /.

В 1945 г. создается Японская ассоциация стандартов, которая занялась изучением и популяризацией американских методов стандартизации и обеспечения качества. В 1949 году в Японии принят **Закон о промышленной стандартизации**. Этим законом вводилась **единая** для всей страны система государственных стандартов на промышленную продукцию. При разработке системы использованы американские военные стандарты. В соответствии с законом учрежден Государственный комитет промышленных стандартов, в задачу которого входили организация и координация единой метрологической службы, в том числе разработка и пересмотр стандартов. Одновременно вступила в действие система аттестации изделий и присвоение знака качества.

В 1946 г. создается Японский союз ученых и инженеров, основной задачей которого содействие развитию науки и техники в стране. **В создании названных организаций большое участие приняло правительство, оказав им, особенно в первые годы их существования, большую материальную и организационную поддержку.**

В 1949 -1973 гг. приняты и реализованы *три долгосрочных государственных плана развития стандартизации и контроля качества и под руководством Государственного комитета промышленных стандартов разработано около 8 тыс. групп различных национальных стандартов. За это же время свыше 1 тыс. видов продукции получили знак качества* [«ЖЕИ», 1974, № 10, с. 80].

В начале 50-х годов появляются первые образовательные программы по обучению современным методам контроля качества. Ведущую роль в популяризации этих методов сыграли две организации: Японский союз ученых и инженеров и Японская ассоциация стандартов. Обучение началось с изучения американских методов и опыта.

Основное бремя по финансированию многочисленных образовательных программ несло государство, так как частным фирмам в то время эти затраты были не по силам [5, с. 152].

В 1949 г. Японский союз ученых и инженеров организовал **первые одногодичные курсы** по изучению методов статистического контроля качества. Программа основана на работах американских авторов (П. Хоул. «Введение в математическую статистику», О. Дэвис. «Планирование и анализ промышленных экспериментов», С. Уилкс. «Элементарный статистический анализ»). До этого методы выборочного контроля с применением математической статистики в Японии не применялись.

В 1951 г. Японский союз организовал второй семинар, на котором кроме статистических методов контроля рассматривалась специфика применения этих методов в условиях японской промышленности. **Обучение контролю качества приобретало все более широкий размах : семинары, курсы, лекции, дискуссии.**

Начало самой широкой пропаганде статистических методов положено циклом лекций, прочитанных Э. Демингом в 1950 г. (*наш комментарий: ПРОПОВЕДНИКА ЯПОНЦЫ ВЫБИРАЛИ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ*)

Только в 1951-1954 гг. обучены 18 тыс. человек / 3 с. 152 /.

С 1949 г. обучение методам управления качеством введено в средних и высших учебных заведениях. Уже к концу 50-х годов статистические методы контроля и шесть методов анализа (сейчас они называются «семь классических методов», а в то время их было шесть, так как схема Исикавы появилась много позже) получили широкое распространение в компаниях Японии.

На всех фирмах проводилось обязательное обучение по вопросам статистического контроля и методам анализа. В то же время при Японском союзе ученых и инженеров и при Японской ассоциации стандартов работают курсы, готовящие специалистов по управлению качеством. Программа рассчитана на 200 часов.

Обучению методам контроля помогают радио и телевидение.

В 1957 г. Японский союз ученых и инженеров организовал передачу популярного курса управления качеством по каналу японской радиовещательной корпорации Эн-эйч-кей, а начиная с 1960-1961гг. цикл лекций регулярно передается по телевидению. Эти образовательные программы рассчитаны на самый широкий круг рабочих, бригадиров и мастеров. В результате к 1965-1968 гг. статистические методы стали применяться сотрудниками разных рангов. Многие рабочие хорошо разбираются в статметодах и применяют в повседневной работе диаграмму Парето, схему Исикавы, гистограмму, контрольные карты. Почти все бригадиры и мастера владеют не только перечисленными, но и более сложными статистическими методами. К 1969 году появляются статьи, в которых констатируется «Нет такой области в деятельности фирмы, где бы не применялись статистические методы» /4, 5 /.

Применение статистических методов обязательно для поставщиков, их используют в области посреднического бизнеса, в работе агентов и розничных торговцев. Диапазон очень широк. **Цель: поддержание и повышение качества в процессе производства, повышение технического уровня.**

Широко применяются методы планирования эксперимента, ортогональные планы, дисперсионный и корреляционный анализы.

В 1962 г. профессор Токийского университета К. Исикава выступил с предложением организовать *новую форму деятельности рабочих по обеспечению качества по аналогии групп «ноль дефектов» (вспомним нашу инициативу в вопросе бездефектного труда)*. Эта инициатива по мнению К. Исикавы была своевременна, так как уровень профессионализма работающего персонала в области методологии обеспечения качества очень высок. В результате спонтанно сформировались новые, своеобразные, неформальные коллективы, которые получили название **«кружки контроля качества»**

(от англ. quality control circle) / 3, с. 169 /. Руководители сразу оценили преимущество новой формы, и движение по созданию кружков контроля качества приняло необычайный размах. В 1963 г. было 40 кружков; в 1968 г. - 800; в 1969 г. – 26 000; в 1972 г. – 400 000. Они объединяли 5 млн. рабочих. В некоторых компаниях охват рабочих участием в кружках составляет более 90% их общей численности.

Кружки – это добровольное объединение группы рабочих, во главе которого стоит руководитель. Число участников 3 – 20 человек (чаще 5 – 10 человек). **Кружок считается официально созданным после его регистрации в Японском союзе ученых и инженеров и включения в список кружков, который регулярно публикует журнал «Мастер и контроль качества».** Этот журнал облегчает обмен опытом между членами кружков различных компаний. Одна из основных задач кружков – изучение передовых методов обеспечения качества: 60 – 70% времени работы кружков занимает обучение. Обилие книг по вопросам качества, публикаций, теле- и радиопередач облегчает процесс обучения.

В 1966 г. Японский союз ученых и инженеров выпустил фундаментальный труд **«Серия книг по контролю качества для мастера» в 13-ти томах**, в которых, по мнению лучших зарубежных специалистов, широта охватываемых проблем, тщательность их разработки сочетаются с простотой и доступностью изложения. Это настоящая энциклопедия управления качеством. (Из **неофициальных** источников известно, что Япония не дает разрешения на публикацию этого труда в других странах, считая этот труд национальным достоянием).

По подсчетам Джурана – известного американского ученого – за период 1962 – 1978 гг. по вопросам качества в Японии обучено 7 млн. рабочих / 5 /.

Джуран считает, что именно обучение и группы качества являются постоянным источником Японского ренессанса.

Учеба в кружках (программы обучения самостоятельно выбираются членами кружков) совмещается с решением конкретных производственных проблем фирмы. План работы утверждается на год. Задачи ставятся конкретные, консультации специалистов обеспечиваются по первому требованию кружковцев. Каждый член кружка отчитывается о проделанной работе. Проводятся также совместные заседания всех кружков цеха, отделения, завода, организации. Обычно раз в полгода проводятся съезды кружков контроля качества компании, а в масштабе всей страны – региональные и общенациональные съезды (в 1963 – 1968 гг. 52 съезда с участием свыше 20 тыс. рабочих). В 1972 г. состоялось три национальных съезда, в которых приняли участие около 30 тыс. человек.

Большой акцент в деятельности кружков делается на привнесение элемента творчества в работу, что значительно снижает монотонность труда.

Опрос, проведенный в Японии среди членов кружков показал, что рабочие находят работу в кружках полезной для себя лично. Называют следующие наиболее важные результаты:

- моральное удовлетворение от решения проблем
- повышение квалификации

- расширение кругозора
- приобретение навыка публичных выступлений
- возможность научиться четко формулировать свои мысли
- приобретение новых друзей
- приобретение новых интересов
- использование полученных навыков и опыта для решения личных проблем

Большинство западных исследователей склоняются к тому, что одним из основных факторов «революции качества» в Японии являются необычайно широкие масштабы обучения персонала (от высшего руководства до рабочих) методам управления качеством и организация кружков качества.

Заключение

На основании этой краткой информации понятно, почему **в 1969 г. в Токио состоялась первая всемирная конференция по качеству**. Научно – методический потенциал этой конференции, ее своевременность, актуальность и позитивное влияние на мировое сообщество беспрецедентны.

В контексте этой информации, прежде чем перейти к нашим гипотетическим перспективам, считаем необходимым обратить внимание читателя на следующий факт : **С 1945 года по 1962 год в Японии на государственном уровне проводилась интенсивная продуманная техническая политика с акцентом на качество и всеобщее обучение по вопросам качества**. (Причем в первые годы – в условиях полной разрухи и последствий Хиросимы и Нагасаки). И только в 1962 году предложена новая инициатива для использования накопленного совокупного интеллекта – синергетический эффект известен из глубины веков: работа по принципу «единой команды на общие цели» всегда продуктивна. **Семнадцать трудных лет в Японии выполнялась работа, которая привела к созданию той почвы, на которой можно предлагать и возвращать новую культуру труда**. По мнению известных консультантов, занимающихся внедрением кружков качества в США, Л. Фитцджеральд и Д. Мерфи, «широкая общенациональная система кружков качества, существующая сегодня в Японии, - результат многих лет тщательного планирования, экспериментирования, оценки успехов и неудач, результат многолетнего эволюционного развития» / 6 /.

Цели внедрения кружков, сформулированные в документе Японского союза ученых и инженеров «Основные принципы кружков качества»:

1. содействовать вкладу в рост и развитие компании;
2. создать атмосферу в которой проявляется уважение к каждому члену трудового коллектива и работа становится осмысленной;
3. активизировать использование человеческого фактора / 6 /.

Л.А. Конарева справедливо отмечает: «Судя по этим формулировкам, основной упор сделан на развитие персонала и создание благоприятного климата в компании, но главная цель – повышение прибылей, то есть как раз то, для чего нужно управляющим развивать персонал, - при этом закамуфлирована» / 6 /. Однако, в большинстве публикаций по группам качества приводятся данные об экономической эффективности кружков, что делает их привлекательными для руководителей компаний / 6 /.

Фрагмент 2. Краткий анализ Отечественного опыта.

Для того, чтобы полемика имела предметный характер, целесообразно сделать следующий анализ: какие целенаправленные действия (по аналогии с Японией) были предприняты в России, учитывая и Советский Союз, которые привели к осязаемому и устойчивому позитивному результату. Мы проделали этот скорбный путь и получили неутешительный ответ (Госприемка – провалилась, Группы

качества – не состоялись, Пятилетки качества – были «пятилетками с точностью наоборот» и т.д.)

Это чрезвычайно прискорбно констатировать, так как в СССР была создана мощная ШКОЛА [ШКОЛА – Направление в науке, литературе, искусстве и т. п., связанное единством основных взглядов, общностью или преемственностью принципов и методов. Советский энциклопедический словарь. М.: 1980]

Системы БИП, КАНАРСПИ, НОРМ, ВАЗ, СБТ, КС УКП, КС УКП и ЭИР, КС ПЭП были подчинены одной парадигме: улучшение качества, рост производительности, повышение эффективности производства, сокращение издержек производства.

(Можно доказательно обосновать, что многие идеи стандартов ИСО серии 9000 взяты из этих систем).

БЕДА состояла в том, что научная школа была сама по себе, а практика, подчиненная установкам управленцев – сама по себе. Концепцию «БРАК должен стремиться к НУЛЮ» партийная элита однозначно интерпретировала как установку «БРАКА НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ». И слово «БРАК» стало опасным, брак стали скрывать. Как же могло обстоять дело с его анализом, поиском причин и корректировками? Это было началом конца всех советских научно – методических разработок и систем. А за рубежом их использовали успешно...

В докладе, о котором шла речь выше, К. Исикава советует использовать 7 статистических методов (это тогда , в 1979 году , они не всем специалистам в области качества были известны; сейчас мы их знаем: расслоение; диаграмма Парето; причинно-следственная диаграмма, известная сейчас как схема Исикавы; контрольный листок; гистограмма; контрольная карта; диаграмма разброса). Он пишет «Перечень статистических методов можно продолжать до бесконечности, а наиболее распространенными среди **руководящих кадров, начальников цехов, рабочих, служащих являются 7 статистических методов.... Эти 7 орудий, если они будут использоваться в СССР, будут содействовать улучшению качества продукции и росту производительности труда**». Он поясняет, что с помощью этих методов **можно решить 95% внутрифирменных проблем**.

Культура статистических методов у нас была поставлена очень высоко уже в довоенный период. Можно привести громадный перечень серьезной отечественной литературы по применению статистических методов в практических приложениях. Более того, важность этого вопроса осознавалась настолько, что в 1942 году издается учебник Бородачева « Анализ точности в машиностроении». Многие Советские ученые работали в этом направлении : Кутай, Гостев, Длин, Айвазян, Дунин-Барковский, Волосов, Вентцель и другие. На заводе «Манометр» как реликвия хранится **«Инструкция по статистическим методам контроля» 1952 года**, составленная инженером В.И. Гостевым под редакцией профессора Демьянюка Ф.С. Данная инструкция была предназначена для автомобильного завода им. Сталина. Она состоит из двух частей: **первая часть - для наладчиков и контролеров, вторая часть - для технологов и контрольных мастеров**. Даже сейчас эта инструкция может быть гордостью современной организации. В оборонном и космическом комплексах, в организациях электронной промышленности, в приборостроении, автомобильной и станкостроительной промышленности и во многих других отраслях у нас применялись и применяются такие сложные статистические методы, как планирование эксперимента, факторный анализ, дисперсионный анализ, корреляционный и регрессионный анализы, статистический анализ случайных процессов, статистическое моделирование и т.д. Достаточно взглянуть на некоторые отечественные разработки, на некоторые методики испытаний (особенно методики **ускоренных испытаний**) , на методики расчета надежности и долговечности, чтобы понять высокий научный уровень наших специалистов, который сформировался в Советском Союзе. Но авторитарный режим не дал возможности для самореализации отечественных разработок.

Правда, КСУКП, пока её не «угробили» банальной формализацией, подавала серьёзные надежды.

И мы остались у «разбитого корыта»

Фрагмент 3. «Японский взгляд» на нашу (советскую) катастрофу

Президент японского научно-исследовательского института “Торэй” Тадао Моримото в своей статье / 8 / пишет: «Наш институт попытался проанализировать положение в советской экономике... Прежде всего, анализ показал, что для советской экономики характерны огромные непроизводительные затраты, потери ресурсов и готовой продукции. Так в 1986 году из 160 миллионов тонн произведенного металла было выпущено лишь 110 миллионов тонн готовой продукции. Эти потери в 50 миллионов тонн равны годовому объему производства такой страны, как КНР». Автор специально рассматривает 1986 год - **ГОД ЧЕРНОБЫЛЬСКОЙ КАТАСТРОФЫ**. Повествуя нам о нашей бесхозяйственности, он, с присущей Востоку деликатностью, пишет, что Советский Союз ... «сам загонял свою промышленность в рамки структуры, характерной для отсталых государств, и проматывал свои огромные ресурсы». (Европейцы в подобных случаях высказываются более категорично и не стесняются в оценках.) Далее Тадао Моримото популярно, в цифрах, объясняет, что если бы мы поняли, что надо сокращать непроизводительные затраты, мы не только резко бы снизили себестоимость своей продукции, но и «вообще могли бы обойтись без атомной энергетики». Этот вывод сделан по результатам нашей работы и потребления электроэнергии за 1986 год....(Для справки: около 10% электроэнергии вырабатывали АЭС).

По приведенным цифрам получается, что вся (или почти вся) электроэнергия АЭС покрывала нашу бесхозяйственность, УЗАКОНЕННУЮ В ГОСУДАРСТВЕННОМ МАСШТАБЕ. ..

Тадао Моримото пишет «...успешное применение энергосберегающих мероприятий...позволило бы вообще отказаться от строительства АЭС или по **КРАЙНЕЙ МЕРЕ ИЗБЕЖАТЬ ТРАГЕДИИ ЧЕРНОБЫЛЯ**». Читать эти строчки и стыдно и больно... В конце статьи есть фраза, которая нас, как сообщество людей, заставляет задуматься о своей **НЕПОДСУДНОСТИ** «То, что великая держава, занимающая первое место в мире по залежам полезных ископаемых, незначительно растрчивает ограниченные природные богатства и энергию, является несчастьем не только для нее, но и для всего человечества...».

Заканчивается статья **четким профессиональным и дружеским советом** «**И прежде всего перестройку следовало бы начинать с ликвидации неоправданных потерь....**» В то время у нас на устах и на слуху было это непонятное слово - перестройка...

Статья Тадао Моримото у нас опубликована в 1989 году. Но мы не удосужились осмыслить изложенные факты и цифры, и, следовательно, не воспользовались ценными и крайне актуальными для нас рекомендациями.

В стране сложилась критическая ситуация не случайно. Мы своей унаследованной совокупной бесхозяйственностью в значительной степени ее спровадировали. Необходимо разработать такие государственные рычаги, которые бы стимулировали работу организаций в области ресурсосбережения, снижения себестоимости, организации «бережливого производства» и устойчивого развития производства согласно требованиям ИСО 9004:2009.

Преодоление кризиса 90-х годов прошлого века могло быть более быстрым и успешным, если бы не унаследованная бесхозяйственность из советского времени.

Трагизм ситуации состоит в том, что действующий по умолчанию алгоритм **бесхозяйствования** распространяется на все сферы нашей производственной деятельности. Бесхозяйственность мы компенсируем за счет потребителя, обдирая его как

липку, и оберегая себя от непривычных забот. Затраченные средства мы себе возвращаем, реализуя продукт своего труда: **по нужной для себя цене, и не всегда должного качества.** Но мы хронически забываем, что перерасход материально-энергетических ресурсов невосполним никакими денежными компенсациями. Причем этот перерасход часто влечет за собой загрязнение окружающей природной среды, так как «некондицию» утилизируют. И наши совокупные потери увеличиваются: затраты на утилизацию и несоизмеримо большие затраты на восстановление экологического пространства. (В 1986 году утилизировано 50 млн. тонн стали в виде бракованной продукции).

Ресурсосбережение и охрана окружающей среды тесно коррелированы и должны обеспечиваться в каждой структурной точке государства, в каждой семье, на каждом приусадебном участке. Нужно продумать, опробовать и узаконить правовые и экономические механизмы природопользования, что без заинтересованности государства и руководителей высшего звена невозможно. Только при наличии таких механизмов можно поломать привычные стереотипы жизни: **должны быть официальные установки на рачительность во всех сферах деятельности и забота о людях (снижение себестоимости и повышение материального благосостояния людей).** Тогда у нас будут реальные предпосылки для формирования нравственного и гуманитарно ориентированного менталитета в вопросах природопользования, что положительно повлияет и на многие другие сферы нашей жизни.

У нас сформируется культура общежития содружества людей.

Каору Исикава в своем докладе / 9 / приводит определение контроля качества из Японского промышленного стандарта **«Система средств для экономичного создания изделий, качество которых соответствует требованиям покупателя. Поскольку современный контроль качества осуществляется статистическим методом, под контролем качества подразумевается и статистический контроль качества».** Мы видим, что речь идет об экономичном производстве без ущерба для потребителя. (Доклад состоялся в 1979 году. Стандарты МС ИСО серии 9000 появились в 1987 году.)

Но именно эту идею декларируют стандарты ИСО серии 9000!

Мы понимаем важность этих стандартов и в стране проводится работа по корректировке наших систем с целью применения процессного подхода и устойчивого развития производства согласно требованиям ИСО 9004:2009. внесения недостающих элементов. Но в этой работе многие организации отталкиваются от сложившихся стереотипов хозяйствования и срывает феномен **«недостатки отцов превращаются в пороки детей».** Если вдуматься в глубинный смысл системы качества, то это **управление на основе качества всей производственно-хозяйственной деятельностью организации.** Для того, чтобы понять наши узкие места в этой нужной деятельности, имеет смысл ответить на актуальный вопрос.

Зачем и кому нужны системы качества? какова эффективность сертифицированных систем качества ?

Прямое дело ближайшего будущего – сократить передержки и пополнить недоимки, восстановить равновесие народных задач и средств.

В. О. Ключевский

По общепризнанному мнению (**по умолчанию**) системы качества нам нужны для признания на внутреннем и международных рынках. Это утверждение имеет право на существование, так как наличие системы качества, подтвержденное сертификатом, является надежным гарантом **«здоровья»** и дееспособности организации. Теперь проведем некоторую аналогию и спросим себя, что для нас важно и существенно, когда речь идет о

нашем здоровье или здоровье наших детей и близких: фактическое здоровье (т.е. отсутствие отклонений от нормы) при отсутствии амбулаторной карты или, несмотря на наличие явных отклонений от нормы, мы имеем идеальную амбулаторную карту с записью «практически здоров». Такой амбулаторной картой можно себе польститься, но не более того. ***К сожалению, многие наши сертификаты напоминают именно такую амбулаторную карту.***

В реальной жизни все нездоровье проявляет себя со всеми вытекающими негативными последствиями. Так и наши системы...**Они нужны нам ЗДОРОВЫМИ и не только для завоевания престижа, но и для нашей экономической состоятельности. Будут сэкономлены деньги за счет снижения издержек - последует престиж**, так как будут средства на новые разработки , на проведение маркетинговых исследований, на рекламу, на выставки , на покупку необходимого оборудования, на обучение и на многое другое, необходимое для развития и процветания организации. Поэтому главное, что мы должны понять: **нам нужна такая система, которая бы реализовывала на практике цепную реакцию Деминга. Только тогда будут реальные деньги, так как при такой действующей системе мы:** делаем то , что нужно потребителю; минимизируем затраты и потери; обеспечиваем минимально- возможную себестоимость и , регулируя ценовую политику, обеспечиваем рентабельность; всегда имеем потребителей даже при отсутствии сертификата на систему качества, а следовательно, имеем деньги. И только в этом случае сертификат может расширить спектр наших возможностей с точки зрения расширения рынка сбыта, так как наша реальная продукция , поставленная новому клиенту, его не разочарует.

Многолетний срок «жизни» стандартов ИСО серии 9000 в нашем отечестве не сформировал современное предпринимательское мировоззрение большинства руководителей и специалистов, которое заключается в том, что главное назначение СМК состоит в обеспечении стабильного качества, запланированного количества и повышении рентабельности.

Обратите внимание, что при всей драматичности ситуации, те системы менеджмента, которые мы сертифицируем по ГОСТ Р ИСО 9001, не гарантируют соблюдения принципа минимизации непроизводительных затрат (потерь) и ресурсосбережения.

Что делать

***Крайняя бедность народа почти всегда
бывает преступлением его вождей.***

П. Буаст

«Недостатки отцов превращаются в пороки детей».

Вернемся к этой фразе.

Для современной России это чрезвычайно актуально, когда речь идет о непроизводительных затратах и ресурсосбережении (кстати, время – тоже является важнейшим ресурсом).

Мы приняли весь пакет документов МС ИСО серии 9000 «под обложку». Мало того, что перевод каждой версии данных стандартов представляет собой, мягко говоря, «СЛОВЕСНУЮ И ПОНЯТИЙНУЮ НЕКОНДИЦИЮ». Но самое главное наше КРИТИЧЕСКОЕ НЕСООТВЕТСТВИЕ заключается в том, что мы не разъяснили своим соотечественникам, что в таких странах, как Германия, Япония, США и другие вопрос БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА и ресурсосбережения стоит во главе угла, там все это «работает по умолчанию» –РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПЕРВИЧНА. В России этот принцип не принимается во внимание. ПОЭТОМУ необходимо внести ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ в условия выдачи сертификата соответствия СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001: НАЛИЧИЕ СИСТЕМЫ УЧЕТА И АНАЛИЗА ЗАТРАТ и ПОТЕРЬ

(НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ ЗАТРАТ) И СИСТЕМАТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ИХ УМЕНЬШЕНИЕ И РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ.

СМК не работает без этого инструментария в полную силу и получается, что мы **ПОСТОЯННО ТРАТИМ СРЕДСТВА НА СИСТЕМУ И РАБОТАЕМ НА НЕЕ!!!**

Спросим себя (умных, веселых, находчивых и страдающих): **кого обманываем?**
Ответ один : СЕБЯ!!! Вот это и есть менталитет: мы всю жизнь себя обманываем и нас обманывают.. Эффект бумеранга.

Многолетний опыт работы в области качества позволяет утверждать, что без этого простого инструментария (ресурсосбережение, бережливое производство) СМК не функционирует: **она гордо присутствует как королева и требует, чтобы ее обслуживали, украшали и содержали.**

В нашей продукции нуждаются потребители. Они согласны тратить на нее деньги, если эта продукция будет приносить им пользу и работать на них. Все логично. Они не являются пользователями нашей системы качества. **ПОЛЬЗУЕМ СВОЮ СИСТЕМУ КАЧЕСТВА МЫ САМИ** и она должна **работать на нас, т.е приносить нам конкретную, реальную пользу: повышать рентабельность, экономить время, уменьшать дефектность, обеспечивать качество и т. д.** Мы не должны бояться очередной проверки : **если система работает на нас , мы с каждым днем становимся чуть-чуть здоровее (завтра чуть-чуть лучше, чем сегодня).**

*Если не высказаны противоположные мнения,
то не из чего выбрать наилучшее.*

Геродот

ЕСЛИ ПРОДОЛЖИТЬ ДИАЛОГ с Татьяной Панксеновой, то приведем еще раз цитату Каору Исикавы из её эссе : *«Есть два объяснения японского экономического чуда. Первое: мы повсеместно применяем статистические методы управления качеством. Второе: мы – японцы». Это утверждение К. Исикавы.*

Мы не японцы, но ума и человеческого достоинства нам занимать не нужно. У нас все есть. Кроме того, у нас, что не маловажно, в отличие от японцев, есть в достаточном количестве все необходимые материально-энергетические ресурсы.

На данном этапе нам необходимо:

- правильно, тщательно продумать и обосновать наши приоритеты;
- добиться идеологической, организационной, нравственной и целенаправленной государственной поддержки (в том числе налоговых льгот) в вопросах разработки систем корпоративного управления и просвещения (систематическое опережающее обучение персонала, подготовка и переподготовка кадров);
- разработать грамотную стратегию и тактику решения проблем (с учетом мирового опыта);
- создать позитивную, жизнеутверждающую атмосферу – наверстывать упущенное: учить без исключения всех работающих, включая рабочих, по дифференцированным программам (причем в основном своими силами) вопросам, связанным с проблемами организации и современного менеджмента (обучение должно носить систематический характер);
- воскресить присущее нам достоинство и волю к победе;
- научиться работать в команде.

При наличии всех этих условий мы создадим серьезные предпосылки для реализации японского феномена на Российской земле и тогда современная система менеджмента поможет нам не только справиться с кризисом, но и стать преуспевающей страной, если мы актуализируем лучший международный опыт с учетом своих унаследованных серьезных недоработок.

Наши предложения

***Умственный труд и нравственный подвиг
всегда останутся лучшими строителями
общества, самыми мощными двигателями
человеческого развития***

В.О. Ключевский

1. С целью достижения результативности СМК отечественных организаций, консолидировать усилие всех участвующих в процессах планирования, разработки (перевода) и введения в действие стандартов, гармонизированных с международными требованиями.

Вводить в действие международные документы необходимо своевременно, по нашему мнению, не позднее чем в течение года. Причем не всегда вводить документы «методом обложки», а учитывая вышеизложенное в статье, в т.ч., с дополнениями, содержащими отечественные особенности.

Кроме того, внедряя документы с международными требованиями к менеджменту в определенной сфере нельзя не внедрять стандарты с международными требованиями к аудиту в данной сфере (как получилось с требованиями к системе менеджмента безопасности пищевых продуктов и требованиями для органов, выполняющих аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов (ISO/TS 22003:2007), а также с международными требованиями к менеджменту информационной безопасности и требованиями для органов, выполняющих аудит и сертификацию систем менеджмента информационной безопасности (ISO/IEC 27006:2007).

2. Компетентность оценки соответствия отечественных систем менеджмента и признание результатов этой оценки в мире достигается единственным способом – созданием национальной системы аккредитации, соответствующей требованиям международных стандартов и документов Международного форума по аккредитации (IAF). По вопросу создания у нас в отечестве системы аккредитации идет длительная полемика. Крайне важно, чтобы при создании такой системы главным критерием были компетентность участников данной системы и соответствие процедур аккредитации международным нормам.

3. Из числа ведущих отечественных специалистов под руководством ВОК создать временный творческий коллектив по разработке проекта концепции государственной поддержки (идеологической, организационной и налоговой) предприятий и организаций, включая здравоохранение, по разработке и внедрению современных систем качества, интегрированных систем управления и требуемой подготовки работающего персонала (систематическое опережающее обучение, подготовка и переподготовка кадров). Передать разработанный проект концепции в администрацию президента.

Отличие концепции от программы или плана развития заключается в том, что концепция – это взгляд из будущего в настоящее, а программа развития или план, наоборот, взгляд из настоящего в будущее. Разница существенная. Взгляд из будущего в настоящее позволяет вырваться из плена субъективных и временных объективных трудностей и препятствий, за частоколом которых подчас трудно рассмотреть горизонты, невозможно устремиться в полет, а ползком нельзя достичь не только великого, но и большого. Сейчас положение в России настолько тяжелое, что малыми «кусочными» усилиями, словесными увещаниями и эйфоричными прогнозами не обойтись, нужно за короткий срок сделать много, четко и грамотно, чтобы не допустить подхода к точке невозврата, до которой, увы, осталось совсем малое расстояние

POST SCRIPTUM

А НАМ НУЖНА ОДНА ПОБЕДА ОДНА – НА ВСЕХ

Литература

1. Менделеев Д.И. Заветные мысли – М.: ВНИИМ, 2008.
2. Источник: Портал региональных корпоративных газет
- 3.. А.Н. Курицын. Управление в Японии. Организация и методы. – М.: Издательство «Наука», 1981.
4. Some features of quality control in Japan. In: Intern. conf. qual. contr. Tokyo, 1969, p. 16-18.
5. Reports of Statistical Application Research. 1979, v. 5, № 3, p. 102.
6. Л.А. Конарева. Кружки качества на предприятиях США и Японии. Издание института США и Канады АН СССР. М.: 1986.
7. Михайлова Н.В., Федорова Л.А. «Старые проблемы» на новом витке Отечественного развития.- М.: РИА «Стандарты и качество», № 3 , 2007
- 8.Тадао Моримото. Советской экономике да японскую бы бережливость.- М.: Международная жизнь, 1989, № 10.
9. К. Исикава. Контроль качества продукции в Японии. Семинар по управлению качеством. Август , 1979, фирма “КОМАЦУ ЛТД”.
10. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1988. .
11. Как работают японские предприятия: Сокр. пер. с англ. // Под ред. Я. Мондена и др.; научн. ред. и авт. Предисл. Д. Н. Бобрышев. М.: Экономика, 1989.
12. Деминг Э. Выход из кризиса. Пер. с англ. М., 2007. Издательство «Альпина Бизнес Букс»
13. Михайлова Н. В. Новая философия менеджмента – объективная реальность. Надежность и контроль качества. 1996. № 6.
14. Михайлова Н. В. Качество труда - следствие духовности и качества образования. Стандарты и качество. 1999. №№ 5, 8.
15. Михайлова Н. В. О качестве системы качества. Методы менеджмента качества. 2001. №№ 6, 7.
16. Михайлова Н.В. О проблемах ресурсосбережения, природопользования и качества.- М.: Научные труды Вольного экономического общества России, 2002.
17. У. Левинсон, Р. Рерик. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. /Пер. с англ. А.Л. Раскина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.