

ИННОВАЦИИ И КАЧЕСТВО

Долгое время инновации рассматривались как антипод качества, поскольку они разрушали документированную систему, созданную с таким трудом. Но без постоянного внедрения новшеств нет конкурентных преимуществ, нет развития, нет будущего. Поэтому гармонизация новаторства и качества была неизбежной, что нашло свое воплощение в виде стандартов ISO семейства 9000:2000 (Системы менеджмента качества), которые проводят новую идеологию управления бизнесом на основе качества.

Данные стандарты представляют собой краткое описание международно признанных способов ведения успешного бизнеса. Они изложены в форме минимального набора требований, выполнение которых необходимо для получения сертификата соответствия. Стандарты подчеркивают непосредственную связь между качеством выпускаемой продукции и качеством организации деятельности. На сегодняшний день стандарты ISO семейства 9000:2000 являются не только наиболее проработанным предложением по повышению качества, но и единственным общепризнанным стандартом системного управления предприятием.

В основу данных стандартов разработчиками были положены восемь основных принципов:

- ориентация на клиента;
- лидерство;
- вовлечение персонала;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- принятие решений на основе фактов;
- создание взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Рассмотрим каждый из принципов в

отдельности.

Ориентация (или фокус) на клиента (потребителя, покупателя). Рынок продавца, царивший в мире не одно столетие, как-то незаметно исчез где-то в середине 70-х годов прошлого века. А между тем рынок потребителя отличается от рынка продавца почти так, как разнятся галактики. Действительно, как рассуждал типичный производитель на «старом» рынке? Я, говорил он, посвятил свою жизнь данному виду бизнеса. Я долго учился, потом работал на разных должностях, делал карьеру, накапливал опыт. Просто смешно думать, что мой покупатель способен сообщить мне хоть что-нибудь полезное о моем деле. Пусть знает свое место! Я лучше всех знаю, какую продукцию можно делать на сегодняшнем уровне развития техники. Вот ее я и сделаю. Лучше просто невозможно. А поскольку клиент ничего не понимает, мы дадим ему по голове мощной рекламой. Важно, чтобы он в конце концов понял, что наша продукция - это именно то, чего ему не хватает для полного счастья. Если реклама его убедит, значит придет и купит. Остальное - это его проблема. Да и куда ему, собственно, деваться? У нашего конкурента, что ли, лучше? Сомневаюсь. Вот и весь разговор.

Какой же логики теперь должны придерживаться мы? Можно сказать, практически прямо противоположной. Ведь только в условиях дефицита клиента можно заставить покупать то, что мы хотим ему навязать. Если мы хотим успеха, а мы его хотим, приходится до начала разработки новой модели нашей продукции идти к потенциальным потребителям и тщательно выяснять, чего именно они хотели бы купить. И только после этого приступать к разработке, стремясь мобилизовать все возможности современной техники и технологии для максимально возможного

приближения к желаниям потребителя.

Теперь во главу угла ставятся маркетинговые исследования, анализ рынка, который служит механизмом, запускающим наше производство. Начав производство, мы должны как можно более точно знать, кто, когда и по какой цене купит, что мы произведем. Иначе риск становится непомерным. Уже одного этого достаточно, чтобы вывернуть наизнанку нашу организационную структуру и изменить всю систему отношений между людьми в процессе работы. А дело этим не заканчивается.

Действительно, нас теперь не слишком интересуют отдельные случайные клиенты, купившие у нас что-нибудь. Сам по себе факт покупки неплох. Но на таких покупках далеко не уедешь. Лучше всего иметь постоянных клиентов, которые не только все время покупают только у нас, но еще приводят своих друзей, родственников и знакомых. Таких клиентов принято называть лояльными, или приверженными. Помимо того, что они дают нам работу, их действия служат нам самой лучшей возможной рекламой, эффективность которой несоизмерима со всем тем, что мы сами можем делать в этой области. Лояльность клиентов в десятки раз увеличивает коммерческие результаты бизнеса и его временную устойчивость.

А как можно добиться приверженности клиентов? На этот вопрос есть два не противоречащих друг другу ответа. Первый — не ограничиваться простым удовлетворением формальных требований клиента, зафиксированных в договоре, технических условиях или иных документах, а пытаться предугадать невысказанные желания клиентов и постараться удовлетворить их. Может быть, искреннее стремление к этому даже важнее самого результата.

Второй ответ — подходить к каждому потенциальному клиенту индивидуально — ведет к таким далеко идущим последствиям, как отказ от принципов массового производства. Речь идет не об уменьшении объемов производства. Скорее, наоборот, об их увеличении благодаря расширению спроса при индивидуальном подходе.

Лидерство. Весь XX век люди усердно совершенствовали производство. И вот уже замаячили призраки заводоавтоматов, роботизированных предприятий, куда не ступает нога человека. Увы. Как ни крутились, как ни вертелись, в конечном счете оказалось, что без человека обойтись не удастся. Причем человеку отводится самая активная роль, роль лидера.

Итак, XX век оставляет нам послание: «Никакое серьезное дело не будет выполнено с наибольшим эффектом, если люди, которые его возглавляют, не возьмут на себя лидерских функций». Выходит — мало быть начальником, надо еще стать лидером. Системы управления организациями, руководство проектами, создание и использование систем качества — все это области деятельности, не способные выжить без лидерства. Более того, лидерские функции нельзя делегировать иначе, чем вместе со всеми остальными должностными обязанностями. Руководитель, который не может или не хочет стать лидером, ведет свою организацию к катастрофе. Ее наступление — это только вопрос времени.

По всему видно, что исчезают многие привычные функции начальника, руководителя. На смену администрированию и контролю приходит совершенно иная функция. Лидер становится учителем, советчиком, помощником, даже тренером.

Руководитель-лидер — необходимое условие устойчивого успеха, но лидерские функции нужны на всех уровнях организации, при решении любых ответственных задач. Иначе трудно надеяться на создание атмосферы творческого подъема, на энтузиазм, с которым люди начнут действовать. Именно такую атмосферу и надо создать в организации, готовой к жесткой конкуренции на современных рынках. Ясно, что без лидеров нельзя построить гибкую, динамичную, эффективную организационную структуру, создать миссию организации и ее видение. Особый вопрос — отношения лидера с культурой организации. Культура организации трудно уловима, но ее роль нельзя переоценить. Это наиболее консервативный элемент органи-

зации. В условиях быстро меняющихся рынков важно время от времени вносить в нее некоторые коррективы. Менять культуру всегда трудно. Только лидер может себе позволить проводить такие перемены относительно малой кровью, да и то не всегда.

Вовлечение персонала. Чем больше люди, работающие в организации, действуют во благо этой организации, тем более светлые перспективы открываются перед ней. А это значит, что организация представляется нам теперь скорее как система взаимодействующих команд, чем как жесткая иерархическая вертикаль. Команда — это «троянский конь», призванный разрушить традиционную организацию, поскольку она уже не вполне соответствует реалиям современных рынков.

Команда позволяет соединить достоинства малой организации с преимуществами большой. При этом обычно используется такая организационная форма, как проект. Говорят даже о «проектном стиле жизни».

Можно сказать, что новая задача в отношении персонала — это превращение наемных работников в сотрудников. Это один из ключевых вопросов. Наемный труд существовал на протяжении многих веков. Почему же теперь он перестал нас устраивать? Ответ заключается в том, что изменение природы рынков заставляет нас менять отношения между людьми в процессе производства, в бизнесе. Логика наемного работника вполне ясна. Его главные интересы лежат за пределами организации. Он здесь работает просто потому, что не видит в данный момент другой возможности зарабатывать себе на жизнь. Отсюда следует, что на работе не стоит перетруждаться. Да и судьба организации ему безразлична. В конце концов эта обанкротится, найдем другую. Сотрудник, в отличие от наемного работника, разделяет культуру и ценности организации, он готов, если потребуется, разделить и ее судьбу. Значит надо стремиться к тому, чтобы индивидуальные цели каждого сотрудника по возможности совпадали с целями организации.

В такой команде каждый хорошо понимает свою роль и стремится играть ее как можно лучше. Возникает непреодолимое желание учиться и чувство командной игры. Каждый может гордиться своей работой, к чему призывал Э. Деминг. Чтобы представить себе, насколько новая ситуация необычна, обратите внимание на то, что в новом мире нет места такому привычному институту, как профсоюзы. Действительно, если цели сотрудников совпадают с целями организации, то нет нужды в специальной прослойке, созданной для поиска компромиссов.

Конечно, материальное стимулирование играет далеко не такую важную роль, как те стимулы, о которых мы говорили выше, но все-таки оно тоже важно. Важным условием вовлеченности сотрудников представляется отказ от фиксированных окладов и связывание материального стимулирования с коммерческими результатами организации. При этом исчезают как премии — инструмент разрушения морального климата в команде, так и штрафы, — инструмент перекалывания с больной головы на здоровую. В таких условиях сотрудник не получает от начальства оклад, а сам зарабатывает себе на жизнь.

Процессный подход. Разработчики системы принципов, которую мы обсуждаем, полагают, что все виды действий, совершаемых в некоторой организации, имеет смысл рассматривать как процессы. Под процессами понимаются логически упорядоченные последовательности этапов (шагов, элементов), преобразующих входы в выходы. В некотором смысле такое понимание процессов близко к представлению об алгоритмах. И это неслучайно. Дело в том, что в жизни организаций все большую роль играют информационные технологии.

В зависимости от того, где находится потребитель, бизнес-процессы делятся на внутренние и внешние. Примером внутреннего процесса может служить разработка и внедрение на предприятии системы качества. Внешние бизнес-процессы порождаются, как правило, клиентами. Во

всех случаях бизнес-процессы идут внутри организации и содержат цепочки операций. Для систем качества крайне важно рассматривать каждый элемент любого бизнес-процесса как процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы. Критический аспект взаимодействия включает предотвращение всякого рода несоответствий с помощью подхода, который в Японии называют «пока-экс», что соответствует нашему термину «дуракоустойчивость». Этот подход основан на том, чтобы исключить саму возможность следующей операции, если на предыдущей операции возникло любое несоответствие.

Естественно предположить, что каждое звено в бизнес-процессе, каждый его этап вносит добавленную ценность для конечного потребителя или клиента. Но на деле это оказывается не так. Лишь весьма незначительная часть этапов вносит свой вклад в осуществление мечтаний клиентов. Большинство же этапов обусловлено какими-то внутренними обстоятельствами производителя. Их устранение из процесса не произведет на клиента никакого впечатления. А ведь на их осуществление расходуется и время, и деньги, да и другие ресурсы. Вот где таятся неисчислимые резервы улучшений!

Таким образом, сочетание процессного подхода с управленческим учетом, командной формой организации работ и проектным стилем жизни — основа новой организации, организации XXI века.

Системный подход к менеджменту. Одно дело описывать какой-нибудь бизнес-процесс. Но совсем другое дело — представить целую организацию как систему взаимодействующих динамичных процессов. Но именно это и предполагает пятый принцип. Легко себе представить, как при таком взгляде изменятся практически все задачи менеджмента. Здесь, прежде всего, предполагается командный подход к управлению, разрушающий барьеры между подразделениями.

Но этого мало. Системный взгляд требует координации всех аспектов деятельности организации. Прежде всего это

ведет к увязыванию задач, возникающих в рамках концепции качества, с миссией организации, ее видением, стратегическими целями и т. п.

Одновременно это требует механизма для перманентного процесса планирования и доведения планов до каждого рабочего места, с тем чтобы можно было их корректировать по ходу дела. Для этой цели в Японии был разработан процесс, известный как «хосин канри» или «структурирование политики». С организацией процесса планирования тесно связана проблема оценивания результатов деятельности любой организации. Долгое время в этой области господствовал чисто финансовый подход. Но в последние 10 лет ситуация начала меняться. Стало ясно, что к финансовым результатам, имеющим значение прежде всего для владельцев, акционеров и инвесторов, следует прибавить оценки еще трех классов показателей, а именно, показателей удовлетворенности клиентов, показателей эффективности процессов в организации и показателей удовлетворенности собственных сотрудников. Такая «сбалансированная система показателей» была предложена.

Постоянное улучшение (или непрерывное совершенствование). «Все течет, все меняется» и только сами перемены неизменны. Есть два непосредственных повода для постоянных улучшений: один внутренний и один внешний. Внутренний повод очевиден. Он вызван тем, что ничто на свете не совершенно и всегда можно сделать что угодно завтра лучше, чем сегодня. Систематический поиск возможностей постоянного улучшения по-японски называется словом «кайдзен». Кайдзен — это кропотливый, неспешный процесс постоянного улучшения всех аспектов деятельности организации. Именно так японские автомобильные фирмы проникали на американский рынок. Систематически улучшая процессы, они постепенно получили возможность снижать цены, причем не за счет снижения доходов или демпинга, а просто благодаря быстро растущему зазору между себестоимостью и ценой. Такое снижение цены ведет к расширению

рыночной ниши, а это, в свою очередь, приводит к снижению себестоимости за счет эффекта масштаба. (Этот механизм называют «цепной реакцией Деминга».)

В ткань постоянного улучшения постоянно вплетаются проблемы, связанные с наукой, с научными исследованиями и разработками, с организацией и проведением научных экспериментов, как в натуре, так и средствами имитационного моделирования. Наука, с одной стороны, обеспечивает создание и внедрение инноваций, то есть обеспечивает запуск в производство конкурентоспособной продукции и услуг, а с другой стороны, она рассматривается как инструмент добывания и утилизации знаний, возникающих непосредственно в ходе производства. Среди научных подходов, важных для производства, особую роль играют методы планирования экспериментов, способные обеспечить получение требуемой информации самым эффективным и дешевым путем.

Принятие решений на основе фактов. Любой вид человеческой деятельности сопряжен с производством огромных массивов данных. Они накапливаются иногда целенаправленно, иногда сами собой, но всегда существует острая проблема превращения этих данных в информацию, позволяющую осознать факты, важные для принятия разнообразных решений. Конечно, здесь нет решений на все случаи жизни. Велик элемент неопределенности. Велико разнообразие ситуаций и задач. И все же можно попытаться нащупать некий алгоритм.

Прежде всего возникает проблема показателей, которые представляют интерес для принятия решений. Некоторое время казалось, что для полной характеристики деятельности любого предприятия достаточно располагать его стандартными финансово-экономическими показателями. Однако постепенно стало ясно, что показатели такого рода интересны прежде всего владельцам бизнеса, акционерам, инвесторам, наконец, конкурентам. Но это вовсе не все заинтересованные стороны и не все важные аспекты деятельности. Одно из

предложений, направленных на выявление всех важных показателей, — сбалансированная система показателей.

Она соединяет миссию, видение и стратегию организации с оценками результатов текущей деятельности, позволяя, тем самым, принимать управленческие решения, направленные, если надо, на корректировку ситуации.

Создание взаимовыгодных отношений с поставщиками. Традиционные отношения поставщик-потребитель были очень удобны. «Козел отпущения» в лице поставщика всегда был под рукой. Увы, эти счастливые времена канули в лету. Теперь настали иные времена и появились новые лозунги, даже такие странные, как «возлюбите своих поставщиков».

В этом новом мире невыгодно покупать «подешевке», поскольку при ближайшем рассмотрении оказалось, что это себе дороже. При переработке низкокачественного сырья обычно ухудшаются расходные коэффициенты, увеличивается доля несоответствий и затрудняется реализация технологического регламента. Все это ведет к остановкам, задержкам, и, в конечном счете, к росту себестоимости нашей продукции и услуг.

Не стоит устраивать конкуренцию между поставщиками для снижения цен. Это может привести к потере перспективных поставщиков. А поиск поставщика и налаживание отношений с ним — дело долгое, дорогое и не очень надежное. Лучше стремиться к постоянным отношениям. Тогда появляется возможность управления цепочками ценностей. Управление цепочками добавленных ценностей для клиентов создает новый тип отношений между поставщиком и потребителем, получивший название «комейкершип», что значит: «вместе сделаем, вместе выиграем». Именно такие отношения создают конкурентные преимущества для пары поставщик-потребитель.

Анализ взаимоотношений между поставщиками и потребителями показывает, что не удастся ограничиться только цепочками ценностей. Действительно, каждое предприятие вступает в многочисленные

разнообразные отношения. Так, наше предприятие может у своего поставщика покупать сырье, у другого поставщика - оборудование, у третьего - консалтинговые услуги и так далее. Приходится говорить не о цепочках, а, скорее, о сетях организаций. И на горизонте маячит очень интересный вопрос о системах качества сетей организаций. Это, видимо, одно из направлений дальнейшего развития. Поставщики

- необходимое условие нашего успеха.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Нив, Г. Р. Пространство доктора Деминга. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. - 152с.
2. Дж. Б. Ривелл. Главное о качестве. Справочник от А до Я. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. - 584с.