

# Менеджмент качества в системе корпоративного управления

**В.А. Лapidус**

д.т.н., профессор, заведующий кафедрой «Производственный менеджмент и логистика», НИУ «Высшая школа экономики – Нижний Новгород», генеральный директор ООО «Центр «Приоритет», Академик Международной Академии Качества (IAQ); г. Нижний Новгород

e-mail: lapidus@centr-prioritet.ru

**Аннотация:** в статье рассмотрены вопросы управления качеством в контексте корпоративного управления. Кратко проанализирован опыт развития отечественного менеджмента, выделена так называемая Г-образная модель управления качеством, совмещающая в должности генерального конструктора роли главного конструктора и директора предприятия.

Рассмотрены корневые причины нерезультативности СМК и дается их классификация на современном этапе. Поднимается вопрос об ответственности, уточняются ее трактовки.

Предложены подходы к интеграции Лин-менеджмента и менеджмента качества.

**Ключевые слова:** качество, корпоративное управление, презумпция ответственности, системы менеджмента качества, бережливое производство (Лин).

Менеджмент качества в России представляет собой сложную и многогранную картину, связанную с особенностями деятельности российских предприятий.

Есть российские компании, которые успешно используют современные концепции менеджмента качества и вносят заметный вклад не только в практическое распространение принципов менеджмента качества в России, но и в теоретическое развитие идей качества.

Существуют предприятия, опирающиеся на модели управления, созданные в советское время, которые пытаются освоить современные модели менеджмента качества, соответствующие международным стандартам ISO 9000 и др., за счет преобразования используемых систем менеджмента.

Следует отметить часто возникающие ситуации неполного понимания смысла международных стандартов ISO серии 9000 и требований отраслевых стандартов, вызванные чрезмерным вниманием к собственным особенностям осуществляемой деятельности.

В статье рассмотрены краткая история развития менеджмента качества в СССР и России, диагностика системных причин проблем СМК в российских компаниях, главная из которых – бегство от ответственности, а также пути устранения проблем СМК на основе презумпции ответственности.

## История развития менеджмента качества в СССР и России

Известно, что в бывшем СССР системному управлению качеством уделялось большое внимание. Начало этой деятельности, как принято считать, было положено созданием системы без-

дефектного изготовления продукции (рис. 1), разработанной на машиностроительных предприятиях Саратовской области в середине 1950-х гг.

В период с начала 1953 до середины 1960-х годов наблюдался крупнейший расцвет советской экономики. На этот период пришлось создание знаменитых систем качества, таких как горьковская КАНАРСПИ (Качество, надежность, ресурс

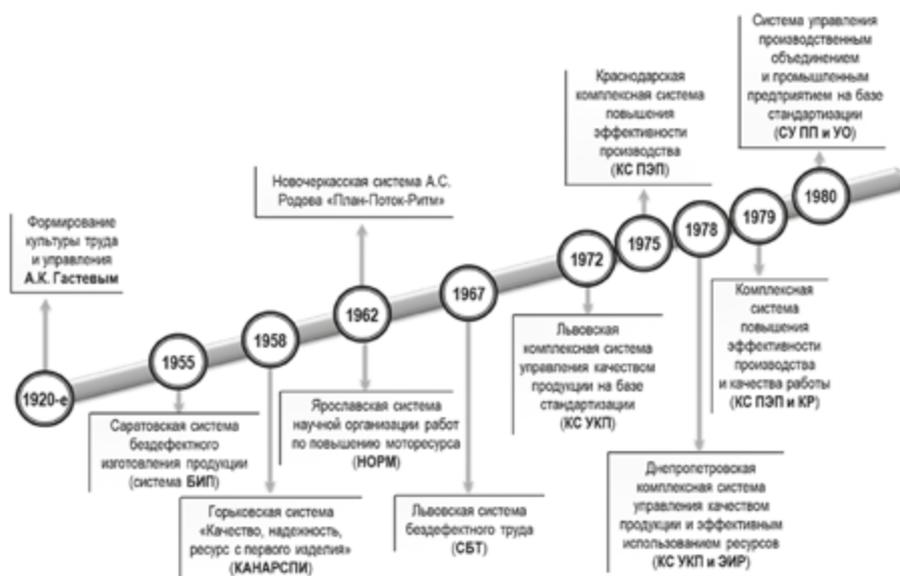


Рис. 1. Исторические корни принципов менеджмента качества в России

с первого изделия – 1958 г.), ярославская НОРМ (научная организация работ по обеспечению моторесурса), а также львовская система бездефектного труда (1967 г.). Надо сказать, что начавшийся в тот период подъем человеческого энтузиазма и инициатив привел в итоге к развитию комплексных систем управления качеством и повышению эффективности производства в 1970–1980-х гг. Среди таких систем львовская, днепропетровская, краснодарская и др. системы.

Важным явлением можно назвать систему А.С. Родова «План – Поток – Ритм», впервые опубликованную в 1964 году, в которой А.С. Родовым были найдены те же самые институциональные решения, что и в производственной системе Тойоты (TPS). Система «План – Поток – Ритм» была ориентирована на творческое поведение людей за счет особенной промышленной культуры, способствующей проявлению инициатив. Это была система децентрализованного внутреннего планирования, в которой впервые в известной нам исторической практике России заговорили о производстве как управлении потоками, было четко понято значение термина «временной ритм», который обеспечивает управление потоками. Синхронизируя их, обеспечивая их соединение в более мощные потоки, были найдены решения децентрализованного планирования. В этом смысле можно определенно сказать, что культурная почва исторически существовала, и есть надежда, что эта культурная почва в виде творчества народа, его способности к изменениям, к самоуправлению сохраняется и по сей день.

Тем не менее, в 1960–1970-х гг. качество рассматривалось как техническая задача и главными действующими (ролевыми) лицами были: конструктор, технолог, производитель и контролер качества. Качество в конструкцию закладывал конструктор, технолог разрабатывал процессы производства, производителем отводилась роль исполнителей. Контролер должен был проверить соответствие продукции требованиям конструктора. Подчеркнем, что не ставились задачи проверять соответствие требований конструктора запросам рынка, и возможности процессов обеспечить соответствие требованиям конструктора (эти задачи стали решаться в конце XX века). Качество рассматривалось как техническая задача и обеспечивалось через серию испытаний (И) и технический контроль качества (КК), осуществляемые отделом технического контроля (ОТК) (рис. 2).

В мировой литературе по инициативе Дж. Джурана, классика менеджмента качества, принято рассматривать две категории качества: большое  $Q$  и малое  $q$  ( $Q$  и  $q$  – начальные буквы англ. слова *Quality* – качество). Большое  $Q$  характеризуется



Рис. 2. Традиционная модель обеспечения качества в середине XX века

заявленными проектными характеристиками продукта и степенью соответствия их требованиям и ожиданиям потребителя. Малое  $q$  – степень соответствия готового продукта заявленным характеристикам. Степень соответствия  $q$  измеряется, как правило, уровнем несоответствий, дефектов, брака. Образно говоря,  $Q$  – это фронт-офис, а  $q$  – бэк-офис системы менеджмента качества.

В середине XX века основное внимание в западной промышленности уделялось большому  $Q$ , а вопросы качества были прерогативой инженерно-технических специалистов. При этом значение  $q$  было на уровне нескольких процентов по операциям, и это значение устраивало бизнес.

В СССР в авиационной, космической и оборонной отраслях промышленности на стратегически важных предприятиях ставка была сделана на конструкторов, и главный конструктор имел статус генерального конструктора, то есть фактически статус генерального директора. Таким образом, конструктор получал полную административную власть и возможность диктовать требования к качеству и принуждать к исполнению технолога и производителя, то есть сложилась уникальная Г-образная модель управления, реализующая функции фронт-офиса или большого  $Q$  (рис. 3).

Указанная Г-образная модель управления до сих пор проявляется в базисных принципах менеджмента качества указанных отраслей. У нее есть свои достоинства и недостатки.

В большом  $Q$  это приносило результаты в части управления целями, требованиями и, главное, конфигурацией. В рамках большого  $Q$  советская



Рис. 3. Г-образная модель обеспечения качества

модель управления качеством хорошо решала вопрос управления тактико-техническими характеристиками (ориентация на конкурента/врага) и плохо – вопросы управления эргономическими, экономическими и временными параметрами качества. Тем не менее, создавались семейства (линейки) продуктов, ориентированные на определенные категории клиентов и услуг (например, самолеты ТУ-104, ТУ-134, ТУ-154).

В малом  $q$  это разрывало цепь обратной связи в цикле PDCA и ограничивало уровень несоответствий в пересчете на одну операцию  $10^{-1} \dots 10^{-2}$ . В мировой современной практике –  $10^{-5} \dots 10^{-6}$ .

В 1990-е гг. все больше внимания стали уделять ролевой модели менеджмента, т.е. первичной ответственности за качество топ-менеджеров. В первое десятилетие XXI века ролевая модель изменилась в связи с усилением конкуренции и прежде всего конкуренции на основе качества. Помимо обеспечения большого  $Q$  для потребителя приобретает большее значение и малое  $q$ .

Поэтому в современной модели качества совместное обеспечение большого  $Q$  и малого  $q$  стало стержневой частью бизнес-модели, где задача топ-менеджера – конвертировать деньги акционеров, собственников в ценности для потребителей (качество, стоимость потребления, доступность сервиса) и через второй цикл конвертации (продажи) вернуть деньги акционерам с прибылью.

В настоящее время менеджмент качества направлен на управление конфигурацией, создание линеек или семейств продуктов, дифференцированных на ниши потребителей по различным критериям: ценовым, территориальным и функциональным. Для обеспечения качества создается система процессов, позволяющая производить продукцию с установленными характеристиками. Данный подход обеспечивает гибкость и уменьшает риски бизнеса в связи с возможностью маневра по линейкам продуктов. Таким образом, в современной модели корпоративного управления качеством данные подходы позволяют управлять большим  $Q$  или конфигурацией, опираясь на гибкие производственные системы, в том числе бережливое производство, а также на малое  $q$ , в котором уровни дефектов/несоответствий доведены до нескольких единиц на миллион возможностей (*parts per million – ppm*).

В связи с этим во главе менеджмента качества, как правило, стоит первый руководитель (СЕО, Генеральный директор), задача которого – создать систему менеджмента, в которой каждый сотрудник знает свою роль, ответственность и имеет необходимые полномочия, ресурсы и компетенции. При этом дополнительные административные ресурсы делегируются директору по качеству (или одному

из руководителей, как дополнительная роль) в части инициирования и реализации действий по поддержанию, развитию и улучшению системы.

Исследуя негативный и позитивный опыт компаний, можно выявить ключевые недостатки систем менеджмента, применяемых в корпоративном управлении, возникающих как на уровне руководства, так и на уровне исполнения.

Разделение труда на руководство и исполнение, которое было научно обосновано в начале XX века Ф. Тейлором, предполагало и предполагает разделение ответственности между сотрудниками. Циклы обратных связей в менеджменте, введенные в 1920-х годах В. Шухартом и развитые в 1950-е годы Э. Демингом, уточнили распределение ответственности при реализации корректирующих и предупреждающих действий и добавили в ответственность исполнителей два важных момента:

- информирование руководителей о несоответствиях и их возможных причинах;
- участие исполнителей в реализации корректирующих действий.

Это привело к уточнению и, надо сказать, к усложнению понимания ответственности, а также к искажению ее распределения.

Расширение полномочий руководителей по принуждению исполнителей к выполнению заданий, приказов и распоряжений стало причиной искажения распределения ответственности между руководителями и исполнителями. Расширенные полномочия, закрепляемые правами вынесения наказаний исполнителям в той или иной форме ( депремирование, выговоры, замечания и т.п.), создавали для руководителей соблазн неисполнения своей ответственности перед исполнителями и переноса ответственности за неудачи на последних. Неслучайно сложилась управленческая практика, которая сегодня никого не удивляет, когда **ответственность за успех и за неудачу одной и той же работы несут разные люди**. Парадоксально, но со временем административные системы корпоративного управления становятся крайне заинтересованными в таких системах, где принципы определения и распределения ответственности запутаны, непонятны и искажены.

В компаниях, работающих на основе частного права, существует контроль практики распределения и соблюдения ответственности. Он реализуется через институты корпоративного управления, либо через прямой контроль собственников, кровно заинтересованных в эффективности деятельности и не вовлекаемых в игры с безответственностью.

Длительное отсутствие институтов частного права и их восстановление в неполной и искаженной форме привело к созданию порочных циклов избегания ответственности с обеих сторон: со стороны



руководителей это чаще всего связано с некомпетентностью, а со стороны исполнителей – с необеспеченностью заданий соответствующими методами и ресурсами. Избегание ответственности способствовало усилению трактовок той ее части, которая связана с неудачами (браком, дефектами, несоответствиями, проблемами, авариями и т.п. «прелестями»), и забвению другой части ответственности, связанной с взятием на себя обязательств, оценкой возможностей выполнения работы и предоставлением четких сигналов о том, будет или не будет выполнена работа в данной постановке задачи.

Усиление трактовок ответственности как вины за неудачи привело к усилению изоэщенности бегства от ответственности, что в свою очередь способствовало развитию репрессивного характера современного менеджмента. Изоэщенность защиты и бегства от ответственности проявляется со стороны исполнителей в виде выставления явно завышенных требований к предоставлению ресурсов и стремления к коллективным формам ответственности. Часто специалисты увлекаются установлением завышенных требований к качеству, невыполнимых на практике, что защищает, например, конструкторов от ответственности в случае неудач.

Потеря понимания ответственности приводит к постоянным конфликтам, интригам, бесконечным совещаниям как ритуальным формам коллективной безответственности, а в итоге – к подъему на вершину менеджмента людей некомпетентных, но способных доминировать и оказывать психологическое давление на подчиненных, не желающих брать на себя одностороннюю ответственность.

Казалось бы, всего этого достаточно, чтобы компании с потерянным чувством ответственности давно проиграли и исчезли с полей конкуренции, однако они живут, и пока их, к сожалению, большинство. Взывая к государственной поддержке, они защищаются от конкуренции, стараются добывать деньги и другие ресурсы, не создавая ценности, а перераспределяя ресурсы, перекачивая их из ресурсных отраслей, где природная рента закрывает прорехи менеджмента.

С другой стороны, коллективный инстинкт самосохранения приводит к самоотверженности работников, порой к героизму (задумайтесь над смыслом словосочетания «герой труда»), готовности работать по 12–16 часов в день, не жалея себя и своих сотрудников. Труд как жертва, как героизм – полная противоположность трактовке труда Э. Деминга – «радость в труде».

Самая лучшая практика восстановления первичного смысла ответственности была осуществлена в системе «Бриллиант», созданной в компании «Инструм-РЭНД» (г. Павлово Нижегородской области) под руководством В.Н. Сорокина [1].

### Диагностика системных причин проблем СМК в российских компаниях

За более чем 20-летний период реформ Россия, к сожалению, не может похвастаться большими успехами в области качества. Многие проблемы российского качества связаны с пост-советским производственными отношениями. Поиск причин этих проблем требует возвращения к истокам – осмыслению, что такое система менеджмента качества (СМК), ибо по международным стандартам СМК охватывает не только фундамент, но и более высокие этажи здания качества, а наши проблемы находятся на уровне фундамента и первых этажей.

В большинстве компаний основное внимание при построении СМК уделялось процессам жизненного цикла продукции и значительно меньше – вопросам ответственности руководства и в целом – вопросам распределения ответственности между участниками трудовой деятельности. Чаще всего вопрос сводился к декларации политики руководства в области качества и анализу руководством отчетов о качестве. В западной управленческой культуре вопросы понимания ответственности находятся на более высоком уровне, там давно отказались от поиска виновных, наказаний за ошибки и несоответствия, и, по-видимому, вопросы распределения ответственности не являются центральными в менеджменте качества. Однако для российской практики они определяющие.

Дефицит внимания к вопросам распределения ответственности между участниками трудовой деятельности приводит к болезням промышленных предприятий и организаций обслуживания. Диагностика системных причин проблем СМК в российских компаниях выявила 6 основных «заболеваний» постсоветских систем менеджмента, которые в шутку можно назвать «замки слоновой кости» и «замки IF» (рис. 4).

Три «замка слоновой кости» находятся на уровне руководителей и специалистов:

- 1) бегство от ответственности;
- 2) дефицитное ресурсообеспечение;
- 3) «тройной стандарт» – болезнь взаимодействия конструкторов, технологов, производственников.

Три «замка IF» находятся на уровне исполнителей:

- 4) сокрытие и/или искажение информации;
- 5) пренебрежение правилами, инструкциями;
- 6) бездействие при возникновении проблем.

При этом во главе всех проблем стоит явление безответственности.

Замки слоновой кости и замки IF являются образом, метафорой, используемыми для описания нескольких явлений, порождаемых кривыми толкованиями ответственности.



Рис. 4.  
Модифицированная  
модель СМК  
в соответствии  
с ISO 9001

ству и безопасности, технологи создают возможности выполнения требований, а производители должны выполнять эти требования. Стремясь к уменьшению уровня своей ответственности, конструкторы ужесточают конструктивные тре-

бования, понимая, что если эти требования технологи выполнить не смогут, то при возникновении аварий и происшествий невыполнение конструкторских требований автоматически снимает ответственность с головы конструктора и переносит ее на голову технолога. Примерно так же поступают и технологи, пытаясь переложить ответственность со своей головы на головы производителей за счет разработки не всегда выполнимых технологических процессов и режимов обработки.

Производители, получив завышенные требования, не пытаются их выполнить, а устанавливают свои собственные требования, по которым и выполняют работу. Такая система работает с замкнутым циклом, порождающим порочную динамику – чем меньше производители соблюдают требования, тем жестче становятся требования конструкторов и технологов и тем изощреннее методы воздействия.

Повторим, «замки слоновой кости» появляются на уровне руководителей и специалистов. При разделении труда руководители и специалисты отвечали за планирование и стандартизацию, а рабочие – за выполнение работы в соответствии с установленными планами и стандартами. Менеджеры и инженеры отвечали за проверку отклонений результатов работы от планов и норм, применяя корректирующее воздействие, если таковое было необходимо. Другими словами, менеджеры отвечали за три этапа *PCA* («планируй» – «проверяй» – «действуй») цикла *PDCA*, а рабочие – за фазу *D* («выполни») (рис. 5). Подобная работа была эффективна при идеальных планах и стандартах..., но, к сожалению, в действительности человеку невозможно разработать идеальный план.

Первый замок слоновой кости – **бегство от ответственности** – описывает явление ухода руководителей от своей ответственности, их отказ от поддержания взаимного договора об ответственности с исполнителями. Первичной ответственностью руководителей является обеспечение взаимосогласованности пяти элементов: требований к результату работы; методов работы; необходимых ресурсов; требований к контролю и мотивации. Если руководство не реализует свою ответственность по установлению данных элементов и их взаимосогласованию, это порождает бегство от ответственности исполнителей.

Второй замок слоновой кости – **дефицитное ресурсообеспечение** – сложившаяся практика недостаточного обеспечения исполнителей необходимыми ресурсами, которая порождается безответственностью руководителей. Требование ресурсов исполнителем и выделение ресурсов руководителем, по сути, является определенной ритуальной игрой, в которую вынуждены играть обе стороны. Исполнитель, получив задание без должной гарантии возможности его выполнения, начинает просить больше ресурсов, чем требуется. Руководитель, зная, что исполнитель будет просить завышенные ресурсы, сразу же планирует сократить запрашиваемые ресурсы, не слушая доводы исполнителя. При этом исполнитель, наперед предвидя реакцию руководителя по сокращению объема ресурсов, начинает требовать еще больше ресурсов. Поговорка «Проси больше, дадут меньше» хорошо показывает смысл ритуальной борьбы за ресурсы.

Третий замок слоновой кости – **тройной стандарт** – представляет собой болезнь взаимодействия конструкторов, технологов и производителей. Конструкторы устанавливают требования к каче-



На уровне исполнителей действуют еще три замка – «замки *IF*». Автор выделяет 3 «замка *IF* (Иф)» российского качества (3 основные причины неуспеха – от англ. 3 *if* = 3 если):

- доминирование в культуре личного мастерства в ущерб соблюдению правил, стандартов и регламентов при выполнении работы;
- бездействие или сокрытие (искажение) информации о несоответствиях, дефектах, проблемах;
- репрессивный менеджмент и персональная ответственность за брак (рис. 6).

Разрабатываемые инженерами конструкторская, технологическая документация, стандарты работы часто не соответствуют друг другу, что приводит к пренебрежению стандартами исполнения, технологией, инструкциями. Кроме того, приоритет личного мастерства рабочего над исполнительской дисциплиной также приводит к появлению **первого замка *IF* – невыполнение работы точно, строго по стандартным методам.**

Несоответствие требований к качеству и методов выполнения работы могут приводить

к появлению несоответствий и дефектной продукции. В этом случае исполнитель выполняет работу обычно по своему «разумению». В условиях *R*-менеджмента страх быть наказанным заставляет исполнителя скрывать информацию о несоответствиях, проблемах, ошибках, что приводит к появлению **второго замка *IF* – сокрытие, искажение информации.** Часто появление второго замка *IF* вызывается оппортунизмом исполнителей.

Методы контроля, разрабатываемые инженерами на стадии проектирования, направлены на измерение соответствия результатов работы – продукции или услуги – требованиям. Обычно контроль не предполагает проверку адекватности требований к результатам и методов выполнения работы. Выявленные же при контроле несоответствия по умолчанию рассматриваются как неправильные действия исполнителя, как невыполнение им установленных (и всегда правильных) требований к результатам. Управленческие решения по результатам контроля принимаются менеджерами без привлечения исполнителей, что приводит к появлению **третьего замка *IF* – бездействие при возникновении проблемы.**

Власть, данная руководителю, создает соблазн всегда считать, что причина несоответствия – неправильные действия исполнителя. Однако, как правило, даже хорошо выполненные конструкторские и технологические разработки дают несоответствия около процентов. Современная промышленность требует уровня качества, измеряемого не в процентах ( $10^{-2}$ ), а в десятичных доли процента ( $10^{-6}$ ).

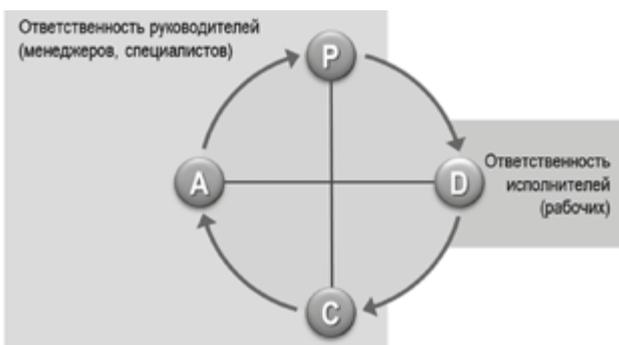


Рис. 5. Ответственности руководителей и исполнителей



Рис. 6. Три замка *IF* российского качества

Наличие хотя бы одного замка *IF* разрушает систему улучшений. Улучшения невозможны, если (*if*):

- нет культуры воспроизводимости методов работы – не соблюдаются технологии, стандарты работы;
- система наказаний за ошибки приводит к сокрытию и искажению информации о проблемах, т.е. к оппортунизму исполнителей и бегству от ответственности;
- выявленные проблемы не порождают корректирующих действий – наблюдается бездействие.

Наличие трех барьеров на пути преобразований (трех замков *IF*) не только делают невозможным осуществление преобразований в компании, но и видоизменяют цикл управления *PDCA*. Отсутствие анализа соответствия требований к результатам, требований к содержанию работ и методам выполнения работ приводит к искажению цикла *PDCA* – появление циклической последовательности *PDCA* (рис. 7).

Основная задача по устранению барьеров на пути преобразований – преобразование культуры и систем менеджмента, направленное на разрушение трех замков с тем, чтобы создать условия для управления качеством и повышения эффективности.

Основа изменения систем улучшений – **презумпция ответственности**. Презумпция ответственности – исходное предположение о том, что причиной недостижения целей (невыполнения требований) являются не ошибки или неправильные действия исполнителя, а несоответствие возможностей методов, включая необходимые ресурсы, целям и требованиям. Другими словами, суть презумпции ответственности состоит в следующем: **ответственность исполнителей вступает в силу только после реализации руководителями своей ответственности**.

Исполнитель предполагается ответственным, т.е. выполняющим все предписанные ему действия для достижения целей.

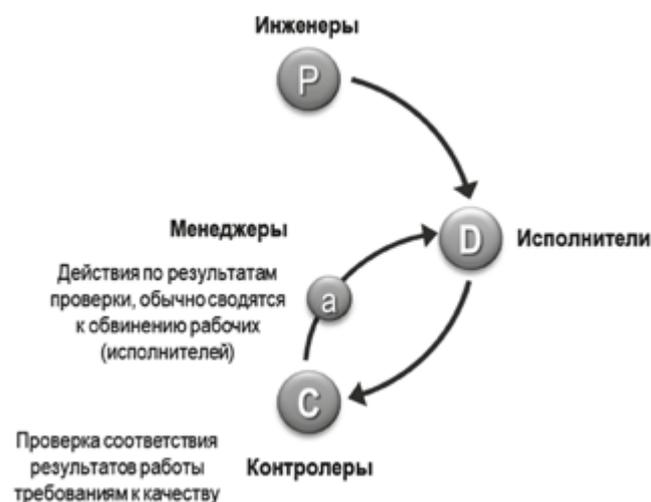


Рис. 7. Искривление цикла *PDCA*

Контроль качества проводится не с целью проверки исполнительности работника, а с целью выявления несоответствия требований и методов. Это обеспечивает активное участие исполнителя как в процессах контроля и их анализе, так и в разработке предложений по корректирующим действиям, направленным на обеспечение соответствия требований и методов.

### Об ответственности

Сегодня главной проблемой корпоративного управления качеством можно назвать использование принципа персональной ответственности. Если управление предприятием, как сложной системой, основывается на принципе персональной ответственности, то это ведет к поиску виновного, допустившего появление проблемы с качеством, и его наказание. Но поиск и наказание виновного в выявленной проблеме исключает всю информацию о потенциальных проблемах.

Все проблемы содержатся в системе, а наказание и увольнение отдельных людей систему не меняют. Бывают плохо работающие люди, но почему система допускает, что они плохо обучены и плохо работают? Именно задача системы (в данном случае системы менеджмента качества) обеспечить обучение людей, наличие у них мотивации и необходимых ресурсов. Только когда все элементы системы выстроены, и у нее есть все возможности соответствовать требованиям СМК, только тогда возникающие проблемы объясняются плохой, неудачной или ошибочной работой людей.

Часто подобные рассуждения приводят к мысли – а не начать ли работы по качеству с начала? Однако этот вопрос порождает другой вопрос: где же это начало?

Мы предлагаем вернуться к истокам тейлоризма. Всего лишь 100 с лишним лет назад Ф. Тейлором был введен принцип разделения труда на руководство и исполнение. Ответственность руководителей была в установлении следующих пяти элементов:

- 1) требования к количеству и качеству производимой продукции;
- 2) определение метода и стандарта работы;
- 3) установление метода контроля;
- 4) обеспечение ресурсами;
- 5) мотивация исполнителя.

Руководители устанавливали вышеперечисленные пять элементов с помощью специалистов, в том числе, конструкторов и технологов, в обязанности которых входило представление сложного изделия в виде отдельных элементов, к каждому из которых установить требования по качеству и методы контроля для обеспечения собираемости этих элементов. Технологи должны были найти метод, позволяющий



реализовать то, что «нарисовал» конструктор. Производственные специалисты должны были обеспечить реализацию производственных процессов, рабочие должны были выполнять каждый свое задание. Отметим, что в данной системе рабочий был только исполнителем, и его мнение в отношении всех перечисленных элементов организации работы никто не спрашивал. В рыночной же экономике на систему отношений сильное влияние (как прямое, так и косвенное) оказывали потребители, в том числе и на руководителей с целью постоянного улучшения вышеперечисленных элементов организации работы. Вне рыночной экономики, к которой относился Советский Союз, давление потребителя было ничтожным.

Однако в середине прошлого века данная система исчерпала себя даже в рыночной экономике, и во всем мире началось движение по ее пересмотру. В мире росло понимание, что нужны радикальные изменения, так постепенно возникла новая концепция, суть которой была проста. Прежде всего, перестать контролировать рабочего-исполнителя сверху вниз, а рассматривать контроль как поддержку процесса, который он выполняет, то есть контролировать не человека, а процесс. В ходе такого контроля проверяется и исполнитель: если у него есть стандарт работы, все ли он делает в соответствии со стандартом?

Далее идея состояла в том, чтобы связать различные элементы работы в некоторую цепочку операций процесса. Возникли такие понятия, как «внутренний поставщик», «внутренний потребитель» и «владелец процесса». Между ними стали устанавливаться определенные отношения, которые привели к процессному подходу, и именно он стал основой новых стандартов ISO серии 9000 по системам менеджмента качества. Неслучайно данные системы стали называться системами **менеджмента** качества – именно менеджмент (руководство) должен был организовывать взаимосвязь специалистов и служащих, обеспечив их ресурсами, информацией, а также рабочими, чтобы они могли работать вместе в одной системе.

Нужно подчеркнуть, что процессы – не единственное, о чем говорилось в стандартах. Стандарты, кроме того, определяли ответственность руководства, менеджмент ресурсов, мониторинг и процессы улучшений. В силу разных причин разговор о менеджменте ресурсов и об ответственности был недостаточно конкретным в отличие от менеджмента процессов реализации продукции. Последние были подробно описаны, и все с головой «утонали» в процессах.

Можно выделить три уровня процессов. Под первым уровнем принято понимать процессы исполнения операций, изготовления деталей. Если мы соединяем между собой элементарные процессы первого уровня отношениями «вход-выход»,

строим цепочки процессов – это второй уровень процессов. Наконец, когда выстроились цепи и сети процессов, на них надо посмотреть с более высокого уровня, «выровнять», «выпрямить», наполнить потоками создания ценности – это процессы третьего уровня, уровня ландшафтов процессов. По сути, в стандартах ISO серии 9000, начиная с версии 2000 года, описаны процессы третьего уровня.

Когда в результате акцента на третьем уровне и системе процессов из поля зрения выпали конструктор, технолог и роль рабочего, то в центре менеджмента качества остались только стандарты, описывающие ландшафт процессов. Но никто не заменит хорошего конструктора и технолога. Можно привести аналогию взгляда на поселок из Google: мы начали смотреть сверху, видеть движение транспорта, перемещения животных и отдельных людей, но что происходит внутри домов, на участках осталось за кадром. Высокий уровень управления работает эффективно только тогда, когда работают все нижестоящие уровни – конструкторский, технологический, мотивационный и обеспечивающий ресурсами, в т.ч. и информацией.

Следует подчеркнуть смысл слова «тотальный» (*Total Quality Control, Total Quality Management*), который заключается в том, что за качество отвечают все сотрудники компании. Когда-то А. Фейгенбаум, автор концепции *Total Quality Control*, четко и остроумно заметил, что когда за качество отвечают все, это может означать – никто. Задача системы – сделать так, чтобы и все, и каждый в отдельности отвечал за свою работу, и все отвечали за общий результат.

Главное на сегодня – реализовать данный принцип так, чтобы за качество отвечали все и каждый. Подчеркну, что именно с вопросов ответственности нужно начинать посторонние любых систем, в том числе, и системы менеджмента качества. Мы сформулировали подход, который назвали **презумпция ответственности** [2]. В рамках данного подхода, мы разделили ответственность на **персональную и коллективную. Персональная ответственность бывает двух видов (ответственность причин и результатов и ответственность вины). Коллективная включает в себя три вида: солидарную ответственность, системную и ответственность за нанесенный ущерб** (рис. 8).

Самой главной персональной ответственностью мы считаем ответственность причин и результатов, т.е. ответственность человека, который знает причины, по которым он может прийти к результату, и себя рассматривает как основную причину будущего результата. Данный вид ответственности – мотивационный. Принимающий на себя такую ответственность человек как бы говорит: «У меня есть знания,



Рис. 8. Виды ответственности

умение и опыт, и я готов это сделать, если вы мне предоставите соответствующие ресурсы. Если по каким-то причинам результат не получится, то я готов на компенсации». Это главная персональная ответственность – ответственность мотивированного и вовлеченного человека, знающего эти мотивы.

Второй вид персональной ответственности – **ответственность вины**, который наступает в том случае, если человек нарушил запреты, табу, действующие в компании. Что чаще всего сводится либо к несоблюдению правил работы (инструкций, стандартов работы, сокрытию и искажению информации и бездействию при наличии явных проблем, мешающих выполнению работ) – это зона преступления. Отметим, что в России зачастую понятие ответственности подменяется понятием вины, и в результате, говоря об ответственности, имеют в виду наказание конкретных людей. Неслучайно говорят: «понес ответственность», имея в виду «понес наказание», – что лишь подтверждает наличие перекоса в сторону ответственности вины.

**Ответственность за нанесенный ущерб** должна быть коллективной. Да, можно ошибиться, взяв на себя первый вид ответственности, сделать что-то не так: ошибся, рука дрогнула, ночь была слишком тяжелая. Все бывает – брак, несоответствие, непреднамеренная ошибка, но не ложь и не коварство. Это правило цепочки действий. У одного произошел сдвиг на миллиметр, у второго – на два, у третьего станок не сработал, и только у четвертого это все развалилось. Когда-то один молодой рабочий говорил: «Я дефект только заканчиваю, делают его многие». И чтобы не мучиться, что кого-то надо наказать (а если наказывать, давно известно, что все будут прятаться от ответственности), во всем мире перестали наказывать за брак, за дефекты. Ответственность за ущерб должна быть коллективной, как это ни странно. Что это означает? Работали все вместе – получился брак, все вместе будем думать, в чем причина, как искоренить эту причину и как снижать потери. А спасенные деньги распределим: что-то менеджменту, что-то владельцу, что-то нам, рабочим, что-то на развитие и на зарплату. Примерно такая система была реализована в свое время на Павловском заводе «Инструм-РЭНД» – система «Бриллиант».

Особо необходимо подчеркнуть важность соотношения вертикалей и горизонталей корпоративного управления. Под вертикалью подразумевается система административных приказов, распоряжений, распределение объемов (планирование), определение характера работы, обеспечение ресурсами. Горизонталь – это протянутые от потребителей цепочки заказов с их потребностями, которые нужно реализовать в каких-то решениях: иногда в металле, иногда в мягком хлебе, свежих овощах, иногда в модной стрижке и так далее, – все, что составляет нашу жизнь. Эта цепочка возвращается назад к клиенту уже в виде услуги, продукции, за которую он платит деньги с удовольствием или без удовольствия, но платит (всегда жаль расставаться с деньгами, но если продукт того заслуживает, то оно того стоит). И эти горизонталы необходимо выстраивать в первую очередь, бизнес реализуется в процессах, задача вертикалей – организовать эти процессы.

Сегодня наблюдаются успехи бережливого производства там, где акцент явно сделан на горизонталь. Сама философия и концепция бережливого производства убивает культ руководителя, превращает его в персону, обслуживающую бизнес-процессы, идущие от потребителя к поставщикам и производителям. Главная задача менеджмента – улучшение этих отношений, улучшение менеджмента качества (в первую очередь), а не царствование и проведение 90% времени на совещаниях. Нужно переходить к нормальной горизонтальной работе, тогда и придет успех.

Как выйти на «столбовую дорожку качества»? Сегодня главным локомотивом организационных перемен является бережливое производство (*Lean Production*), которое уже изменило многие компании: мы видим примеры ПАО «КАМАЗ», Группы «ГАЗ», ГК «Росатом» и многих других. Все они более или менее успешны, хотя и не идеальные. Успех за последние 8–10 лет налицо, они уже конкурентоспособные, потому что решили самую главную задачу – они «сплющились», убрали огромные вертикальные надстройки и подчинили все потоку создания ценности, поскольку поток создания ценности – это поток продуктов, идущих через процессы. На данном этапе основная задача – глубоко интегрировать качество и бережливое производ-



ство (Лин). Неслучайно почти на всех конференциях основная тема – Лин-качество, Лин-6 сигм.

При интеграции Лин и качества особо важно отказать от идеи контроля качества продукции, перейти на контроль процессов, на встроенное качество в процессы. Контроль качества продукции останавливает потоки, идущие через процессы, и в целом замедляет бизнес. При контроле продукции неявно подлежит контролю и исполнитель, делающий ее. Действия руководства при контроле продукции очень просты: принять продукцию, утилизировать ее в случае несправимого брака или исправить ее и, чаще всего, наказать виновного. Но руководству необходимо знать причину обнаруженного дефекта, а не только и не столько исправлять продукцию и выявлять и наказывать виновных. Необходимо выявить ту причину, которая подтолкнула к появлению дефекта, брака или потере. Поэтому руководству нужно понять, что контроль качества – это «рука мертвеца, которая с того света мешает процессу».

Интеграция качества с Лин основана на понятии встроенного качества, в том числе с использованием методологии статистического управления процессами и концепции «6 сигм» [3]. Необходимо добиваться, чтобы на ранних этапах подготовки производства процессы были отработаны до уровня «6 сигм». Это уровень, при котором мы, практически, не ожидаем ошибок, брака.

Еще один важный аспект – это сертификация систем качества, в котором также необходимо все расставить по местам. Подход на основе ответственности позволяет это сделать. Создание результативных и эффективных систем менеджмента качества – это ответственность высшего руководства перед акционерами, потребителями и персоналом. Никто не снимал и не может снять с высшего руководства эту ответственность. Ее нельзя переложить на исполнителей, также как нельзя переложить на орган по сертификации и консультантов, но всех их можно включить в эту систему. В частности, аудит 3-ей стороны, который является сущностью сертификации, является также источником независимой информации, дополняющей, проверяющей и уточняющей информацию о системе качества, идущей из внутренних источников. Достоинством информации, идущей от 3-их сторон, является возможность бенчмаркинга (сравнения с другими компаниями). Ценность сертификации систем качества состоит в том, что получение положительного результата является важным сигналом для потребителя, но это не должно быть единственной информацией, а лишь дополнительной к той, которую получает потребитель от самого поставщика, изготовителя. Главное, что нужно изменить в понимании целей сертификации, – отказаться в вопросах соответствия и улучшения систем от мотивирующей

роли сертификации. У сертификации своя роль, она заключается в подтверждении достижения определенных результатов. Эта роль существенная и важная, но более скромная, чем у высшего руководства и персонала. Опасность в том, что преувеличение этой роли приводит к девальвации самой идеи сертификации. Ибо ничто так не способствует обесцениванию, как разочарование при завышенных ожиданиях. Задача специалистов в области качества, в т.ч. и специалистов органов по сертификации, – формировать правильные ожидания.

### Литература

1. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях, – Н.Новгород.: ООО СМЦ «Приоритет», 2008. – С. 353-375.
2. Лapidус В.А. Бартенев Е.В. Презумпция ответственности. – Ж. «Business Excellence» № 12, 2011. С. 34-39.
3. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм. Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2007. – 368 с.

### Quality Management in System of Corporate Management

*V.A. Lapidus, Doctor of Science, Professor, Head of the Department «Production Management and Logistics» of NRU Higher School of Economics – Nizhny Novgorod, General Director LLC «Centr «Prioritet», Academician of the International Academy of Quality (IAQ); Nizhny Novgorod*

*e-mail: lapidus@centr-prioritet.ru*

**Summary.** The article tackles the problems of quality management in the context of corporate management. Experience of native management development is studied in short, a so called Г-model of quality management is defined that combines roles of chief engineer and company director in the title of general engineer.

Root causes of inefficiency of QMS are considered and classified according to the status at present time. Problem is responsibility is brought up and its definitions are detailed.

Approaches to integration of Lean management and quality management are suggested.

**Keywords:** quality, corporate management, presumption of responsibility, quality management system, lean production.

### Reference:

1. Lapidus V.A. Total Quality Management (TQM) in Russian Companies. N.Novgorod, LLC «SMC «Prioritet», 2008. Pp. 353–375.
2. Lapidus V.A. Barteniev E.V. Presumption of Responsibility. Z. «Business Excellence» No. 12, 2011. Pp. 34–39.
3. George M. Lean Production + Six Sigma. Combining Six Sigma Quality with Lean Speed. Moscow. Alpina Publisher. 2007. – 368 p.