

Взгляд из регионов

КАЧЕСТВО В РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Бурнышев К., Вандышев М., Прямикова Е.

Уральский государственный университет

Email: mishavandyshov@rambler.ru

Проблема качества все более понимается российским менеджментом как управленческая проблема. По мере глобализации российской экономики становится очевидным, что управление качеством является мощным способом улучшения своих конкурентных позиций. В настоящее время существуют различные практики контроля качества, применяемые на современных российских предприятиях: введение централизованных систем, контролируемых на всех уровнях и этапах производства, контроль со стороны линейного менеджмента, самоконтроль работников (бригадный и личный).

Качество продукции в советской промышленности обеспечивалось в традициях плановой экономики: фактически полностью отсутствовала связь между качеством продукции и благосостоянием предприятия. Плановый характер экономики позволял производить массовую продукцию невысокого качества, которая пользовалась спросом ввиду отсутствия альтернативы. Управление качеством продукции зависело только от государства, которое устанавливало ее стандарты.

В высокотехнологичных отраслях советской экономики такой подход оправдывал себя. Военно-промышленный комплекс СССР, участвуя в глобальной конкуренции времен «холодной войны», задавал высокую планку качества. Именно здесь возможности плановой централизованной экономики удачно совпадали с особенностями управления качеством продукции в отрасли, которая представляла собой сложную систему координации взаимосвязанных элементов, разрабатываемых и выполняемых большим количеством различных организаций и подразделений: НИИ, КБ, изготовителями материалов, комплектующих изделий и сборочных единиц. Централизация позволяла решать проблему качества комплексно, увязывая ее со всеми сторонами производства – от теоретических и прикладных исследований до эксплуатации.

Характеризуя «советский» управленческий подход, некоторые исследователи отмечают, что проблема качества и управления им не стояла в принципе, главным качеством менеджера высшего звена была возможность лоббирования интересов предприятий в министерствах и ведомствах, а стимулирование соблюдения стандартов качества на уровне персонала осуществлялось главным образом идеологическими инструментами¹.

Методы обеспечения были основаны на наличии уравнительной системы оплаты труда. Система поддерживала идеи социальной справедливости и относительного равенства, хотя одной из ее издержек являлась незаинтересованность работников в качестве выпускаемого продукта. Размер заработной платы практически не зависел от качества выпускаемой продукции. Дополнительным обстоятельством, препятствующим контролю над качеством

¹ Специфика систем управления качеством в России. По результатам исследования Ассоциации менеджеров. См.: <http://www.amr.ru/>

выпускаемого продукта, являлась низкая дисциплина труда, что не позволяло добиваться позитивных изменений в мотивации работников².

Проблема качества в советской экономике замыкалась на уровне непосредственного производства и конкретного работника через обращение к нему и попытки внедрения индивидуальных схем поощрения. Они носили большей частью моральный характер и выражались в виде почетных грамот, благодарностей, значков и пр. и лишь в редких случаях в виде премиальных выплат.

* * *

Важным внешним фактором, влияющим на решение проблемы качества, является конъюнктура рынка, на котором действует предприятие. Рыночная ситуация за последние десятилетия несколько изменилась. Появилась ярко выраженная конкуренция, причем не только по оси различных отечественных производителей, но и по оси отечественных / зарубежных производителей. Россия становится частью мирового рынка, и это предъявляет новые требования к специфике осуществления бизнеса.

Развал централизованной системы управления/планирования поставил перед постсоветскими промышленными предприятиями задачу выживания. Наш предыдущий исследовательский проект «Управление инновациями в российской промышленности» (2000–2002 гг.)³ показал, что первыми необходимыми и во многом вынужденными шагами стали:

- поиск своей рыночной «ниши» и закрепление в ней, т.е. концентрация усилий на выпуске того товара, который пользуется спросом;
- минимизация издержек производства, реструктуризация предприятий;
- освоение простейших элементов маркетинга, выстраивание системы сбыта и продвижения продукции;
- внедрение систем финансового контроля, бюджетирования, управления денежными потоками.

Для успешного выполнения перечисленных условий понадобились неоднократная смена собственников, череда слияний и поглощений, реорганизация предприятий. Перед менеджментом предприятий, прошедших первый этап «встраивания» в рыночную экономику, встала задача выработки стратегий, направленных на достижение долгосрочных результатов. Рыночный успех стал возможен только в тех отраслях и сегментах рынка, где существует платежеспособный спрос, а это: а) отечественные сырьевые экспортно-ориентированные отрасли; б) новые быстрорастущие сектора экономики (связь, телекоммуникации); в) зарубежные рынки.

У предприятий открылись новые возможности в практиках управления и производства. Некоторые предприятия стали использовать возможности выхода на новые рынки, и это стимулировало перестройку всей системы управления предприятием. Однако несмотря на рост экономики в последние годы, у предприятий существуют различные возможности для

² Исключением из этих правил являлись, пожалуй, только предприятия ВПК, работники которых имели несколько более высокий социальный статус (по сравнению с работниками других отраслей), и этот статус находил объективное материальное подкрепление.

³ О результатах проекта см.: *Бурнышев К.* Инновации и проблема качества // *Инновации в постсоветской промышленности.* Ч. 2 / Под ред. В.И. Кабиной. М.: Ин-т сравнит. исслед. трудовых отношений, 2001.

увеличения рыночной доли и повышения эффективности работы, не ставя на первое место вопросы качества. Растущий потребительский и инвестиционный спрос пока не удовлетворен, поэтому острая конкурентная борьба, одним из элементов которой является качество, пока существует лишь в очень ограниченных рыночных сегментах⁴. При этом может складываться следующая ситуация. Даже если предприятие выходит на внешний рынок и уделяет проблеме качества большое внимание, продукция более высокого качества идет на внешний рынок, а более низкого – на внутренний.

Тем не менее для всех предприятий актуальной является проблема мотивации работников для обеспечения качества выпускаемой продукции. Иногда поиск вариантов повышения данной мотивации является для предприятия единственным выходом. В итоге предприятия используют имеющиеся у них ресурсы для решения проблемы качества: возможность выйти на внешний рынок и отбирать необходимый персонал, используя преимущества высокой оплаты труда, либо при наличии весьма ограниченной ниши внутреннего рынка и скромных размеров прибыли «изошряться» в способах морального поощрения. В таком случае минимально допустимый уровень обеспечения качества – контроль над процессом производства через контроль над деятельностью работников, а максимальный – создание институциональных и экономически целесообразных системных практик.

Далее в статье проблема качества рассматривается в разных плоскостях:

- 1) институциональной, т.е. плоскости создания организационных структур по управлению качеством, внедрения процедур и сертификации систем управления качеством;
- 2) технологической, т.е. возможности предприятия в этой области, сырье, технологии, подготовка персонала и т.д.;
- 3) экономической, т.е. целесообразность затрачиваемых усилий, их смысл.

Замысел статьи возник в ходе реализации научно-исследовательского проекта «Менеджмент, трудовые отношения и формирование классов в современной России»⁵. Исследование было проведено на 52 предприятиях в ряде регионов Российской Федерации.

В объектное поле исследования попали предприятия различных отраслей, организационно-правовых форм собственности, преимущественно средних по численности персонала. Сбор информации осуществлялся посредством метода кейс-стади. Особенности методики сбора материала и сам материал обусловили основной фокус статьи – практики обеспечения качества, т.е. управленческие усилия, предпринимаемые в определенных рамках.

В статье используются условные коды предприятий (список обозначений см. в конце статьи), приводятся два вида цитат: из интервью с информантами (работниками предприятий, высшим, средним и линейным менеджментом); из отчетов исследователей⁶.

⁴ Специфика систем управления качеством в России. По результатам исследования Ассоциации менеджеров. <http://www.amr.ru/>

⁵ Проект осуществлен Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) совместно с Уорвикским университетом (Великобритания) под научным руководством С. Кларка и В. Кабиной при финансовой поддержке британского Совета по экономическим и социальным исследованиям (ESRC).

⁶ Материалы исследования представлены на сайте: http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/complabstuds/russia/manstruct/management_structures.htm

Институциональные практики обеспечения качества

Политика повышения уровня качества приобретает комплексный характер и регулируется по всей технологической цепочке, звеном которой является предприятие. Современная разработка проблемы качества привела к идее комплексности, системности ее разрешения. Именно по этой причине попытки решить эту проблему отдельными крупными мероприятиями технического, организационного или экономического характера терпели неудачу как в зарубежной, так и в отечественной практике.

Обеспечение качества происходит за счет постоянно реализуемых процедур, которые могут затрагивать различные аспекты деятельности предприятия.

Комплексному решению проблемы качества предприятия способствует *объединение в холдинги с сохранением прежних научно-производственных и технологических связей*.

Так, положение предприятия ХЗ-3 на рынке тесно связано с деятельностью региональной калийной группы. Данная группа, по признанию экспертов, представляет пример стабильности и устойчивых рыночных взаимоотношений в регионе. Предприятия группы разрабатывают одно из крупнейших в мире по запасам месторождение калийно-магниевых солей и вместе контролируют 90% российского и 10% мирового рынка калийных удобрений. Изначально ОАО ХЗ-3 было создано с целью удовлетворения потребностей этих предприятий в проектных и научных разработках. В ближайшей перспективе на предприятии планируются изменения в области качества – внедрение в системы ISO-9001/2000.

Одно из направлений повышения качества продукции – *установление жестких требований к поставляемым комплектующим*.

Контроль качества на предприятии МЗ-5 начинается с «внешней» приемки поступающих на завод комплектующих и материалов. Отдел снабжения ведет поиск поставщиков по наиболее выгодной цене, отдел качества обеспечивает контроль соответствия цены и качества. В результате этап приемки является одним из важнейших в системе качества продукции. На данный момент у завода мало постоянных поставщиков, поскольку службами снабжения и контроля качества ведется регулярная работа по оптимизации поставок по качеству, срокам и цене. В числе постоянных партнеров – завод, поставляющий гидроаппаратуру. История сотрудничества с этим поставщиком показательна. Вначале было много нареканий по работе изделий поставщика, и МЗ-5 хотел отказываться от сотрудничества, но отношения удалось сохранить следующим образом: сегодня внешняя приемка осуществляется непосредственно на территории завода-поставщика, сотрудники отдела качества МЗ-5 проводят собственную маркировку изделий. Такая процедура позволила обеспечить стабильное качество на данном участке, за последний год не было ни одной рекламации по этому механизму. Далее осуществляется пооперационный контроль на каждом этапе производства.

Реальное повышение качества продукции происходит за счет *масштабного технического и технологического обновления производства*, в основном на базе импортного оборудования. Среди предприятий есть примеры, когда качество продукции (услуги) во многом определяется высоким уровнем технологии и оборудования. В ТК-1 работа сотовой сети постоянно контролируется измерительными приборами, вся техническая статистика собирается в отдельные файлы и обрабатывается специалистами. Анализ этих данных позволяет объективно оценить качество ее работы и выявить чей-то брак или неполадки. Оценка качества работы сотрудников производится *неформально другими подразделениями и службами* по линиям взаимодействия, причем практически всегда проблемы такого рода решаются, не выходя на более высокий уровень управления. При этом во главу угла ставятся прежде всего интересы дела, а не поиск виновного.

Противоположная ситуация в ШФ-2, где максимально исчерпаны изначальные технические возможности, оборудование требует частичной или полной замены, поэтому технология может выдерживать прежний уровень интенсивности только в ущерб качеству продукции и

росту несортовой доски (отходов). Организация производства не в состоянии быстро реагировать на возникающие проблемы, «человеческий фактор» как в управлении, так в производстве становится проблемой. Все эти сложности в той или иной мере осознаются руководством предприятия и управленцами разных уровней. Активно обсуждается вопрос формирования общей стратегии и реконструкции производства.

Большая часть предприятий пытается самостоятельно обновлять технологии и покупать новое оборудование. На совместном⁷ российском предприятии СМ-3 большая часть бурового оборудования заказывается за рубежом, поскольку российские производители не обеспечивают необходимого качества и сроков исполнения.

В течение последних нескольких лет ХЗ-3 инвестирует значительные средства в программу автоматизации проектных работ. В рамках программы предполагается приобретение компьютерной техники и программного обеспечения, а также внедрение компьютерных технологий в процесс проектирования. В 2003 г. на цели автоматизации было потрачено около 800 тыс. руб. (примерно 10% объема выполненных работ за год), в текущем году предполагается увеличение этой суммы почти до 2 млн. руб. Руководство предприятия стремится к изменениям, поскольку меняется конкурентная среда: ряд организаций в городе уже выполняли проектные работы с использованием компьютерных технологий, что обеспечивало им большую точность расчетов, качество чертежей и т.п. В конечном счете это определило развитие ситуации. Решение о необходимости широкой автоматизации принималось коллегиально генеральным директором, директорами по науке и проектной части, а также начальником планово-экономического отдела.

Справедливости ради стоит отметить, что устаревшее оборудование не является непреодолимым барьером для улучшения качества продукции. Некоторые предприятия используют для его преодоления *высокий научно-технический и конструкторский потенциал*. Так, МЗ-3 имеет свыше 120 единиц оборудования, большая часть из которого достаточно стара. В то же время специальное конструкторско-технологическое бюро завода оснащено современной техникой и новейшим программным обеспечением, что позволяет предприятию осуществлять замкнутый технологический цикл: от разработки новых изделий до сборки и испытания готового изделия, и выпускать продукцию по качеству выше среднероссийского уровня.

Внедряются новые и совершенствуются *существующие институты технического и лабораторного контроля*.

Центральную лабораторию МетЗ-4 сегодня можно считать даже не вспомогательным цехом, как это принято, а совершенно отдельным предприятием, своеобразной фабрикой аналитических методов. Основные задачи, которые она решает, – контроль за производимой продукцией. В год проводится 2 млн. элементоопределений, в стоках определяется 27 компонентов. Основные направления: контроль поступающего сырья, ведения технологии и готовой продукции; контроль выбросов и сбросов в окружающую среду. Кроме указанных – аттестация рабочих мест на предмет их санитарного состояния. Лаборатория имеет специальную лицензию на проведение работы. В процессе ее делаются анализы загазованности, необходимые замеры температуры, влажности, освещенности, уровня шума и вибрации.

Важный факт: лаборатория аккредитована на техническую компетентность и независимость. Прямое подчинение директору по качеству и сертификации, а через него – генеральному, дает ей полную независимость от каких-либо притязаний производителей. Для производственных цехов указания лаборатории являются «законом». Своевременность и достоверность результатов анализов обеспечиваются благодаря хорошей технической

⁷ Предприятие создано и работает совместно с партнерами одной из стран Западной Европы.

оснащенности и высокой квалификации специалистов: начальник лаборатории и его заместитель – кандидаты наук, практически весь лаборантский состав имеет высшее образование.

В 2004 г. лаборатория была аттестована на право разработки и метрологической экспертизы методик выполнения анализов. Это значит, что она добилась полной самостоятельности в своей деятельности. Во избежание переоценки своих возможностей и ошибки в лаборатории существует своеобразная система страховки. При работе с приборами делаются контрольные анализы – в начале, в середине и в конце смены. Как только один из них отклонился от стандарта, результаты всех предыдущих анализов аннулируются. Используются и шифрованные пробы, которые время от времени вновь поступают на анализ, но уже под другим шифром.

На предприятии СМ-3 отдел системного пилотирования занимается программным обеспечением контроля параметров буровых работ, разработкой и адаптацией систем измерения. Создание этого отдела позволило существенно улучшить качество работ, поскольку проходы стали контролироваться не вручную, а автоматически.

Расширяются организационные структуры управления качеством, повышается их статус. Осмысление современной ситуации привело к разработке систем управления качеством, а также к развитию методов комплексной стандартизации. В этой связи на ряде крупных предприятий возникла острая необходимость в координации работ по специальным функциям и задачам различных подразделений. Стали создаваться *подразделения, которые выполняют общие задачи по улучшению качества и координацию их реализации*, — отделы управления качеством.

На МЗ-5 должность директора по качеству появилась полтора года назад. В его подчинении находится отдел контроля качества (всего 14 человек), сотрудники которого (контролеры) распределены по цехам. Есть инженер по гарантиям на ремонт, который занимается накопительной документацией, анализом надежности узлов. Начальник отдела контроля качества координирует работу всей службы качества, к нему в течение дня стекается вся информация из цехов, он анализирует ситуацию.

Введение должности директора по качеству было обусловлено появлением необходимости в другом подходе к качеству. Во главу угла был поставлен анализ информации на рынке (данные об эксплуатации производимой продукции в течение гарантийного и постгарантийного периода). На начальном этапе работы предпринималась попытка анкетирования потребителей данных машин, но эффект был минимальный. Сегодня основной метод сбора информации – личные телефонные опросы эксплуататоров машин. На основе информации, получаемой от заказчиков, вносятся изменения по улучшению качества продукции (модернизация деталей и пр.). Гарантийный срок обслуживания выпускаемой продукции – 18 месяцев, в течение которого завод устраняет недостатки бесплатно, далее осуществляется платный ремонт. Реализуемая сегодня система контроля качества привела к тому, что сегодня на гарантийный ремонт принимается 5% проданных машин.

В СО-1 в структуре производственного департамента есть специальный отдел контроля, возглавляемый врачом-эпидемиологом, который отслеживает состояние объекта после обработки. Работа дезинфекторов проходит многоступенчатый контроль. Сразу после выполнения работ дезинфектор и заказчик осуществляют контроль эффективности обработки в соответствии с методическими указаниями и подписывают специальный акт. В регионах, где работают бригады, к этому процессу обязательно подключается бригадир. К тому же заказчик составляет письменный отзыв о работе, который дезинфектор должен предоставить в департамент. В течение месяца диспетчер финансово-аналитического отдела проводит обзвон тех клиентов, для которых услуги по обработке проводились по гарантии. Узнается их мнение по таким параметрам, как эффективность обработки, добросовестность работы дезинфектора и т.д.

На сравнительно небольшом предприятии Мет3-5 существует гибкая система распределения управленческих функций. Роль ведущего специалиста, руководителя функционального подразделения может возрастать из-за важности выполняемой им работы на данном отрезке организационного развития. Показательно, что на текущий момент значимые для предприятия направления связаны с разработкой системы менеджмента качества и комплектацией предприятия персоналом. Поэтому в системе отношений высоки статусы менеджера по стандартизации и тренера-консультанта.

В НХЗ-1 с введением на предприятии системы управления качеством в цехах появились уполномоченные, которые непосредственно отслеживают соблюдение технологических процессов, проводят внутренние аудиты, собирают необходимую информацию и предоставляют ее в управление системой качества. По словам экспертов, введение такой системы увеличило нагрузку и ответственность начальников цехов в плане соответствия деятельности подразделения требованиям качества.

Конечно, приведенные примеры не исчерпывают весь спектр имеющихся возможностей обеспечения качества на российских предприятиях, однако показывают отсутствие общепринятых практик и «творчество» самих предприятий, что являлось ответной реакцией на вызовы рынка. Справившись с ситуацией «выживания», предприятия начинают рассматривать вопросы стратегического плана. Нарождающейся тенденцией является освоение международных стандартов поддержания и обеспечения качества (ISO).

ISO – парадная вывеска предприятия или пропуск в цивилизованный рынок?

На большинстве исследованных нами предприятий или идет подготовка к сертификации по ISO, или система управления качеством уже сертифицирована. Такие стандарты носят формализованный характер, и их, на наш взгляд, необходимо рассматривать как элемент предсказуемости и прозрачности ведения бизнеса. Данные практики представляют собой некий выход на управленческий уровень обеспечения качества. Проявлением этого является введение западных стандартов управления качеством, например, ISO.

Значение данной системы заключается в том, что только качественная продукция открывает дорогу на платежеспособные рынки. Наличие сертифицированной системы управления качеством уже требуют не только зарубежные, но и российские партнеры исследованных предприятий.

Машиностроительный завод-3 (МЗ-3). Одним из требований основного заказчика МЗ-3 является наличие на предприятии международного сертификата. Если в ближайшее время завод не пройдет сертификацию, то он потеряет главного заказчика: *«Сначала заказчик требовал сертификации от прямых поставщиков, которые поставляют непосредственно запчасти.., это уже года три. При отсутствии сертификата с ними не сотрудничают, а так как мы являемся поставщиками технологического оборудования, до нас пока эта волна не докатывалась, но мы поняли, что к этому все подойдет скоро, и в этом году уже в договоре с заказчиком есть фраза: указать номер вашего сертификата»* (исполнительный директор). Отсутствие международной сертификации является основным препятствием для сотрудничества с иностранными партнерами. До последнего времени недостаток свободных средств и наличие заказчиков на отечественном рынке, которые не предъявляли подобных требований, отодвигали решение проблемы на неопределенный срок. *«Все это время мы знали, что когда-либо придется это сделать, но все откладывали до лучших времен»* (генеральный директор).

Внедрение таких стандартов требует пересмотра системы управления в целом, а не отдельных ее элементов. Качество обеспечивается, таким образом, особенностями всех процессов, происходящих в рамках не только предприятия, но и всей инфраструктуры производства. Вряд ли можно ожидать, что подобные системы будут сразу активно использоваться на большинстве предприятий, но интерес к подобному подходу отмечался на самых разных предприятиях, причем на некоторых эта система уже действует (НХЗ-1, МЗ-3,

МетЗ-1, ЭТ-1 и т.д.). Основным мотивом является желание усилить свою рыночную позицию.

Машиностроительный завод-3 (МЗ-3). С 2003 г. на заводе идет процесс внедрения системы менеджмента качества на основе положений МС ISO 9001-2000. На данный момент завершен первый этап – разработка и внедрение организационных документов. Последствием реализации проекта должна стать подготовка предприятия к получению международного сертификата качества, что позволит заключать более выгодные контракты с большим количеством клиентов.

Введение централизованных систем, основанных на ISO, – фактически будущее предприятий, но очень часто необходимость данного нововведения осознается только либо менеджментом, либо его отдельными представителями.

Завод строительных материалов-2 (СМ-2). *«Мы затеяли в начале прошлого года такую большую работу по сертификации системы качества на нашем предприятии по системе 9000. ...Я очень многое для себя осознал в этой подготовке к сертификации. ...Она помогла до конца выстроить систему управления на предприятии, как бы разложить по полочкам. Был написан стандарт по бизнес-планированию, стандарт по производственному планированию, по планированию закупок, по финансам, там тоже планирование, ну и эта моя система бюджетов... все это было прописано на уровне стандартов системы менеджмента качества. Системы эти по горизонтали согласованы... все понимают, кто чем занимается... это моя граница ответственности, это твоя граница ответственности... мы не только производим, мы делаем это правильно и умно, в итоге от нашей деятельности, как управленческой, так и производственной должна качественная продукция получиться»* (финансово-экономический директор).

Химический завод-3 (ХЗ-3). *«Ну, сейчас вот стали ISO 9000 осваивать. Это мы только в начале пути, и еще рано говорить о полезности этого дела»* (директор проектной части).

Как на Западе, так и в России существует определенный скептицизм в отношении внедрения и сертификации систем управления качеством продукции⁸. Так, на том же заводе МЗ-3 по результатам первого этапа инновационного цикла консультантами был подготовлен пакет документов для каждого управленца. Но ни один из опрошенных руководителей не ознакомился с ними. Администрация предприятия не контролирует ход этого инновационного процесса. Напрашивается вывод, что отношение руководства к инновационному проекту носит формальный характер. По мнению менеджеров, существующая на заводе система контроля качества и без того обеспечивает высокий уровень продукции, а получение сертификата лишь подтвердит успехи предприятия документом международного образца.

Ни одна самая совершенная система не является «панацеей» от всех бед, но данная система является «пришедшей с Запада», в силу этого достаточно распространенной в нашей стране. Станет ли это система эффективным механизмом улучшения деятельности предприятий или останется только «парадной вывеской» – вопрос времени. Сам факт появления общих правил делает рыночное взаимодействие более предсказуемым и ожидаемым. Поиск дополнительных форм обеспечения качества помимо привычных, рутинизированных практик свидетельствует не только о наличии проблемы как таковой, но и о потребности изменяться в соответствии с новыми требованиями рынка. По сути, данная система является в некоторой степени «вершиной» воплощения технологического аспекта решения проблемы качества на предприятии. Опасность же того, что это останется только «парадной вывеской», связана с экономическими причинами.

⁸ См., например, комментарий Дж. Седдона, автора книги «Дело против ISO 9000»: <http://money.guardian.co.uk/work/story/0,,613363,00.html>

Готово ли предприятие к реальным затратам не обязательно материальных, но управленческих и трудовых ресурсов для внедрения данной системы? Если предприятие использует систему ISO только как вывеску, это может означать, что реальной проблемы качества не существует, т.е. имеющийся уровень качества продукции вполне допустим и соответствует условиям рынка на данный момент. Однако если такие системы обеспечения внедряются «всерьез и надолго», то перед управленцами встает целый комплекс проблем, решение которых действительно демонстрирует изменение системы управления в целом, начиная от реакций на требования рынка и заканчивая изготовлением простейшей детали на предприятии.

Мотивационные практики обеспечения качества на уровне непосредственного производства

До сих пор на многих предприятиях воспроизводятся стандартные мотивационные практики достижения качества, отработанные в советской системе. Качество персонала фактически не изменяется, а новые способы непосредственного управления плохо укореняются. Это не повлияло на системные характеристики управления – качество выпускаемой продукции даже в этой ситуации привязывается к личности непосредственного исполнителя.

В советской системе управления качество контролировалось непосредственно на выходе продукта. Управление качеством во время производственного цикла осуществлялось и осуществляется до сих пор прежде всего визуально, преимущественно линейным менеджментом.

Завод строительных материалов-2 (СМ-2). ...Контроль осуществляется «визуально», мастерами и начальником цеха. При нахождении брака подход достаточно корректный: *«мы смотрим, часто бывает, что ошибка в чертеже... мы разбираемся»*. Зам. начальника ремонтного цеха особо подчеркивает, что *«в страх-то это тоже мы не превращаем... с палкой не стоим... тогда это не работа будет»*. За качественную работу начальник цеха может дополнительно премировать из своего фонда; если этого фонда не будет, такая возможность пропадет. Работники цеха (в основном ИТР) участвуют в ежемесячных собраниях по качеству у начальника цеха, цеховое руководство – в собраниях при главном инженере. Мастер горного цеха рассказал, что сверяется с технологической картой, в которой заложены параметры выпускаемого известняка. *«Стараясь поддерживать эти параметры – тоже визуально. Созваниваемся тоже с обжигом, у которых непосредственно работа от нас зависит. Довольны ли они нашим качеством выпускаемой продукции?»*⁹

Можно выделить несколько факторов, определяющих особенности такого наблюдения. Во-первых, стаж работы – работники с небольшим стажем подвергаются более частому наблюдению, нежели чем работники с существенным стажем. Во-вторых, ожидания, восходящие к прошлому опыту конкретного работника, существующие у линейного менеджера (мастера, бригадира и т.п.), – если раньше работник работал без брака, то с достаточно большой степенью вероятности можно предположить, что и в дальнейшем он будет себя вести подобным образом, соответственно и необходимость в контроле становится несколько меньше. В-третьих, репутация работника в целом – отношение к работе, позитивное или негативное (по мнению представителя линейного менеджмента). В-четвертых, наличие времени для контроля у линейного менеджера – если оно есть, тогда контроль осуществляется достаточно подробно, но если нет – тогда вопросы непосредственного наблюдения уходят на второй план. В-пятых, особенности производства (например, работа в ремонтном цехе) требуют индивидуального подхода со стороны работника, предполагают взаимный, совместный интерес работников разных уровней, как рядовых, так и вышестоящих.

⁹ Из отчета по кейсу СМ-2.

В любом случае для обеспечения прозрачности этой системы необходимо существование фиксированных и закрепленных в документах способов формализации контроля, которые осуществляются на этапе непосредственного выхода продукта специально созданными отделами труда и качества (ОТК). Ключевая проблема такого механизма поддержания качества заключается в значительных издержках производства – полностью готовый, но некачественный продукт на рынок выставлять недопустимо; соответственно в себестоимость качественных товаров включаются и полный производственный цикл брака, и стоимость его утилизации. Фактически повышение себестоимости продукта ограничивает его конкурентоспособность на рынке, что заставляет обращать на проблему качества достаточно пристальное внимание.

Здесь мы имеем дело с *двумя четко выраженными тенденциями*. С одной стороны, индивидуализация подхода к контролю качества, а с другой – спорадичность проявления этой функции управления на низовом уровне. В целом, можно предположить, что на этом уровне проблема качества – это проблема доверия/недоверия менеджера по отношению к работнику. Хотя это и свидетельствует о некоторой гуманизации управления, однако в целом проблему не решает, ибо доверие предполагает некоторую степень заинтересованности и рефлексивности не только со стороны менеджера, но и со стороны работника. Данная ситуация возможна только при условии создания целостной системы мотивации, когда интерес работника будет напрямую связан с различными видами поощрения, прежде всего материального. Выстраивание данной системы зависит от особенностей деятельности предприятия: история, место на рынке, контингент, территориальное расположение и т.д.

На ряде предприятий показатели качества становятся существенным фактором, влияющим на общий объем заработной платы. Для рабочих система оплаты труда сделанная, ее размер зависит от выполнения норм выработки и от качества изготовленной продукции. По каждой детали определен процент допустимого брака. Если рабочий в течение месяца делает несколько деталей, то премия не начисляется по тем видам деталей, где процент брака превышает допустимый, по остальным начисляется. Размер премии – 50% от зарплаты¹⁰. Это достаточно редкий пример, демонстрирующий систему мотивации, основанную на позитивной связи качества продукции и оплаты труда.

Чаше встречается другой вариант – негативное санкционирование (например, ШФ-1 – лишение премии и обязанность работника переделать бракованную продукцию). Система премирования в ее минимизированной форме вообще может не связываться с качеством работы, премирование и социальные выплаты имеют уравнилительный характер и играют роль дополнительной материальной помощи (ХДК-1). Прямая связь качества труда и его оплаты до сих пор – одно из самых узких мест российской промышленности. В ситуации, когда качество работы является условием получения премии, значение данного стимула снижается при условии невысокого уровня заработной платы (например, 3–4 тыс. руб., ХЗ-4). Вопрос эффективности материального поощрения зависит от особенностей положения работника в целом – надбавки, которые невелики в абсолютном исчислении, могут выступать стимулом для работника в соотношении с общим объемом его заработной платы. Для усиления веса подобного стимулирования такие относительно небольшие надбавки могут подкрепляться моральными стимулами.

Таким примером морально-материального поощрения является институт личного клейма, по сути, имеющий исключительно моральное содержание и свидетельствующий о высоком уровне доверия к работнику, которое при этом не подкрепляется значимыми материальными поощрениями. В частности, на одном из заводов по выпуску кабеля возродили «личное клеймо» качества. Это клеймо гарантирует работнику минимум внешнего контроля со

¹⁰ Из материалов отчета по кейсу ХЗ-4.

стороны мастеров и бригадиров, хотя практически не обеспечивает денежных выплат¹¹. Аналогичная ситуация складывается на одном из заводов другого региона, однако там присутствуют минимальные добавки к зарплате, но существа дела это не меняет.

Металлургический завод-3 (МЗ-3). Полгода назад на заводе разработано «Положение о личных клеймах» и введена новая система контроля персонального качества. Работнику, который в течение полугодия сдавал продукцию без брака, доверяется личный контроль за своей продукцией без предъявления отделу контроля качества. На данный момент 6 рабочих имеют личное клеймо. Они получают доплату за качество 300 руб. в месяц. Сейчас прорабатывается идея дифференциации личного клейма – введение «серебряного» и «золотого» клейма, которые будут отличаться размером доплат¹².

Другим примером выражения морального поощрения является возрождение практик определения лучших по профессии, конкурсов мастерства, введение рейтинга работников и т.п. Например, на СО-1 существует система показателей («эффективность обработки, добросовестность работы дезинфектора и т.д...»), на основании которых выстраивается рейтинг работника, или на предприятии ЭТ-1 проводится конкурс «Лучший по профессии» и т.п.

Можно говорить об *асимметрии санкционирования*: негативные санкции представлены в основном в виде материальных наказаний, а позитивные – преимущественно в виде моральных поощрений.

Предприятие по санитарной обработке-1 (СО-1). Как таковой системы премирования на предприятии нет, поэтому передовики получают общественное признание и некоторое материальное поощрение. ...Случаи некачественной работы менеджеров и дезинфекторов влекут за собой денежные штрафные санкции, что оговорено в «Положении о заработной плате»¹³.

В ситуации, когда данный механизм не работает, вопрос качества остается вопросом личного морального и профессионального этоса работника. Усиление внешнего контроля – вполне очевидная попытка восполнить отсутствие реальной системы мотивации, основанной на материальных стимулах. Эффективность такого подхода, безусловно, присутствует, но вряд ли ее можно считать оптимальной. По оценке одного из начальников цехов, отсутствие материального стимулирования – главная причина того, что рабочие не соблюдают элементарных норм санитарии при выпуске мороженого (ХДК-1).

Предприятие пищевой промышленности-1 (ХДК-1). *«...Вот я увидела, у меня работница плохо сделала, я ей “минус”. По 10 рублей давали, но это был стимул. Сейчас у меня никаких, ничего нет. Я не могу не наказать, ...только выговор или выгонять, они обижаются, а рублем было бы гораздо эффективнее. У нас вообще этого нет. ...В халате в туалет пойдет, руки не помыла, она ведь нарушает санитарный режим, а наказать ее я не могу. ...С людьми очень трудно работать сейчас. Раньше был стимул – премия, если ее лишат, будет хуже, старались. Сейчас люди, конечно, совсем другие... Система КТУ исчезла в связи с перестройкой, лет 12 назад (начальник цеха ХДК-1).*

Однако можно утверждать, что эти тенденции индивидуализации ответственности внутренне разнородны. Практики контроля над качеством могут относиться как к отдельному человеку, так и выражаться в виде взаимного контроля в рамках одной производственной единицы (бригады, смены и т.п.). В ЭТ-2, например, применяется практика определения «производителей работ» для каждого планового задания.

¹¹ Из отчета ЭТ-1.

¹² Из материалов по кейсу МЗ-3.

¹³ Из отчета СО-1.

Электротехническое предприятие-2 (ЭТ-2). В каждой паре рабочих, направляемых на конкретный объект, выделяется старший рабочий, несущий перед мастером личную ответственность за выполнение задания и его качество. Обычно это опытный рабочий со стажем, зачастую им осуществляется персональное кураторство над менее квалифицированным рабочим¹⁴.

Предлагаются и другие способы – на ТФ-1 обсуждается идея поощрения тех, кто выявил брак, что является институциональной формой контроля над качеством выпускаемой продукции¹⁵.

Другой разновидностью индивидуализации контроля над выпускаемой продукцией является использование принципа «полной взаимозаменяемости» (СМ-3). Суть этого принципа может быть сведена к созданию ситуации, в которой работник вынужден постоянно соответствовать стандартам качества. Хотя это и индивидуализированная практика контроля, она имеет ярко выраженный системный характер – это самоорганизация работников. Указанный механизм поддержания качества подкрепляется высокой заработной платой и другими поощрениями. Таким образом, индивидуальная ответственность за качество продукта перерастает в коллективную. Общий уровень трудовой дисциплины очень высокий, поскольку стимулы для работы очевидные, а санкции неотвратимые.

Предприятие по производству строительных материалов-3 (СМ-3). *«Здесь лентяев нет, здесь люди приходят рабочие. Во-первых, они знают, что они здесь заработают, поэтому они работают за деньги в первую очередь. ...Поэтому их пинать особо не надо. ...Начальник смотрит, как человек работает со своей головой. ...Лишних людей в бригаде нет, один управляет буровой установкой, другой в это время выполняет какую-то другую функцию»* (бригадир СМ-3).

«Есть люди, которые сами инициативу проявляют, сами учатся, т.е. более такой подвижный, видно, он быстрее осваивает. Вот есть человек, он хорошо работает, но другие операции он не осваивает» (буровик СМ-3).

Подобные системы обеспечения качества существуют и на других предприятиях, но в иных вариантах, поскольку в основание этих систем закладываются различные факторы. Наряду с требованием постоянного соответствия стандартам и образцам может существовать и постоянная необходимость повышения квалификации, ежегодной аттестации и пр. Это может быть связано, например, со спецификой деятельности (работа с вредными/ядовитыми веществами и т.п.).

СО-1. Раз в год все производственные работники в обязательном порядке проходят курс повышения квалификации, который включает занятия по дератизации, газации, по работе с клиентами и т.д. и завершается аттестацией. Требование это достаточно жесткое, в случае, если человек аттестацию не проходит, ему снижается зарплата¹⁶. К проведению занятий привлекаются как собственные специалисты, так и преподаватели из медицинского университета и Центра Госсанэпиднадзора. Часть специалистов проходят повышение квалификации в местных и московских вузах и НИИ. Все эти меры позволяют поддерживать весьма высокий уровень квалификации персонала¹⁷.

При отсутствии прямой связи между качеством работы и материальным поощрением можно говорить о косвенной связи: в случае несоответствия работника предъявляемым к нему требованиям скорее всего последует увольнение. Когда заработная плата на данном

¹⁴ Из материалов отчета по кейсу ЭТ-2.

¹⁵ Хотя можно говорить о спорности этичности такого способа решения проблемы качества.

¹⁶ В момент проведения исследования на доске объявлений висел приказ-предупреждение о снижении заработной платы нескольким работникам, если они до определенного срока не пройдут курс повышения квалификации.

¹⁷ Из отчета СО-1.

предприятия превышает средний уровень по городу в целом, опасения работников по поводу такого развития ситуации выступают мощным стимулом для стремления к подобному соответствию. Качество обеспечивается не отдельными аспектами деятельности работников и управленцев, а заложено в основу бизнес-процессов, протекающих на предприятии, и в частности связано с корпоративной культурой. Такая система становится эффективной при условии интериоризации ценностей.

Телекоммуникационное предприятие-1 (ТК-1). *«...Все решается, неполадки устраняются. Мы же работаем не за страх, а за совесть. Приятно же, когда что-то сделаешь хорошо»* (начальник отдела планирования сети ТК-1).

Создание такой системы может носить и спонтанный характер, основываться скорее на интуиции, чем на экономическом расчете – в любом случае это достаточно эффективно.

ТК-1. ...Проблемы с качеством за последнее время стали возникать заметно реже, это ...связано ...с приобретением практического опыта работы: *«Умные, наверное, стали, научились. Поначалу у нас были проблемы, ставили станции не очень аккуратно, мы не знали, как надо. Вопрос частотного планирования очень многогранен. Делаешь один-два шага ошибочных, и можно угробить все и сделать плохое качество. Но потому, что сеть наша развивалась постепенно, мы поняли, как надо делать, что надо делать, как поддерживать качество»* (начальник отдела планирования сети ТК-1)¹⁸.

Получается, что каждое предприятие по-своему решает проблему качества, т.е. механизмы его поддержания создаются в зависимости от различных факторов (вид деятельности, территория, позиция на рынке и т.п.). Для традиционных российских предприятий характерно обращение к специализированным институтам, контролирующим качество «на выходе» (ОТК и пр.), для некоторых «новых» предприятий характерно помещение проблемы качества в иной контекст – качество продукции обеспечивается за счет качества бизнес-процессов (самой организации труда и т.п.). Это может быть создание ситуации материальной заинтересованности работников, использование неформализованных практик найма персонала (родственно-знакомственный найм, поощрение рабочих династий) и т.п.

Подход к качеству, его достижению, понимание проблемы остается в целом достаточно узким, особенности исходного материала (сырья), используемые средства труда, уровень квалификации работников, отсутствие их постоянного обучения новым технологиям, как правило, не входят в концепции обеспечения качества продукции на предприятиях. А слабым местом является тот факт, что вся ответственность ложится на непосредственных исполнителей (работников).

Системы мотивации работников не носят завершеного целостного характера, учитывающего все многообразие факторов, влияющих на качество выпускаемой продукции. Более того, доминирует технологический подход решения данного вопроса. Но в любом случае это всегда система, каждое предприятие пытается использовать все возможные способы воздействия на процесс производства. Одни апеллируют к советскому прошлому, в котором доминировало моральное поощрение. Основная ценность – положение рабочего в коллективе, повышение его статуса и престижа, тем самым не провоцируются споры по поводу разницы в заработной плате и выделяется минимальная социальная помощь в виде премии, что не оказывает значимого стимулирующего эффекта. Одним из важных оснований для апелляции к советскому прошлому является специфика контингента: если средний возраст рабочих достаточно высок, то позитивные воспоминания о социалистическом соревновании могут являться ресурсом оптимизации качества. Другие пытаются выстроить систему прямой зависимости качества работы и оплаты труда. Такая связь может существенно повышать издержки выпуска продукции, что является очень важным

¹⁸ Из отчета по кейсу ТК-1.

препятствием для введения этого механизма. Кроме того, далеко не всегда необходимость установления такого способа обеспечения качества диктуется рыночной ситуацией.

Машиностроительное предприятие-6 (МЗ-6). Главнейшим критерием оценки продукции является качество, которое «*стараясь держать на уровне*» (начальник основного цеха МЗ-6). При этом любопытна риторика по поводу качества – главное заключается не в том, чтобы его повышать, но в том, чтобы не снижать планки. Издержки производства в этом параде приоритетов занимают почетное второе место, однако реальных механизмов отслеживания этого параметра... нет. Способом их снижения рассматривается унификация производственных процессов (при возможности). Стандартизация и унификация производства рассматриваются в качестве способов сокращения производственных издержек¹⁹.

Успешность предприятия на рынке определяется в том числе способностью верно реагировать на приоритеты, наиболее важные для потребителя. Если таким приоритетом оказывается цена, тогда требования к качеству выпускаемой продукции невысоки. В то же время на том же самом предприятии может выпускаться продукт, рассчитанный на рынки, где приоритетом является качество. В этих условиях возможно повышение издержек и соответственно обеспечение его более высокого уровня.

Лесоперерабатывающий завод-2 (ЛПЗ-2). ...В 2004 г. – 766 тыс. т (согласно плану, на 110% выше 2003 г.). Примерно половина продукции идет на экспорт, а остальная реализуется на внутреннем рынке... В настоящее время бумага выпускается недостаточно высокого качества и не соответствует международным стандартам из-за устаревшей керамики. В результате чего на бумажном полотне можно обнаружить темные полосы. Такая бумага, как правило, реализуется на внутреннем рынке сбыта²⁰.

Таким образом, мы наблюдаем «замкнутый круг»: потребитель ограничен своим уровнем доходов и может покупать только тот товар, который ему по карману, а производитель не заинтересован в переключении на себя издержек, неизбежно возникающих при выпуске продукции более высокого качества. Выходом из этой ситуации может стать повышение покупательской способности потребителя. На данный момент возможности повышения качества производителем ограничиваются потребностями рынка.

В результате нововведения, стремление к пересмотру основ системы управления зафиксированы в основном на уровне высшего менеджмента, чаще всего среди молодых специалистов, получивших современное экономическое образование. Тем не менее вполне естественно, что источником нововведений должен являться именно топ-менеджмент, но пока инновации в области управления качеством не способны вытеснить старые рутинные практики, существующие и повторяющиеся прежде всего на низовом уровне.

Заключение

Возрастающее рыночное давление на предприятия заставляет их учитывать аспекты деятельности, не всегда имевшие в прошлом решающее значение, – например, качество продукции. Сегодня проблема качества решается на российских предприятиях различными способами, и менеджеры прибегают к самым разнообразным, зачастую уникальным, практикам. Некоторые предприятия сводят работу по обеспечению качества к непосредственному контролю над деятельностью работников. На других предприятиях эта работа осуществляется на более высоких уровнях – институциональном и технологическом.

¹⁹ Из отчета по кейсу МЗ-6.

²⁰ Из отчета по кейсу ЛПЗ-2.

Однако укрепляется тенденция к принятию менеджментом стратегических решений, и одним из выражений этого является обращение к освоению международных стандартов ISO на фоне преобладания непосредственного контроля за деятельностью работников предприятий. Это может быть связано с тем, что основные кадры как рядовых работников, так и линейного менеджмента сохраняются в своем прежнем качестве, поскольку рабочие социализируются в рамках существующей культуры производственных отношений.

Не менее важным является влияние экономического контекста обеспечения качества, суть которого может быть сведена к соответствию ресурсов предприятия требованиям рынка. Качество выпускаемого продукта, его уровень, равно как и механизмы обеспечения, задаются указанными рамками и являются, по сути, их результирующей. В этой ситуации залогом успешного управления качеством является умение сбалансировать давление рынка и возможности предприятия. Обратной стороной этого процесса оказывается простое воспроизводство моделей управления и существующих трудовых отношений, пересмотр проблемы качества в логику воспроизводства вписывается с большими трудностями – логика воспроизводства системы управления в целом побеждает необходимость «гонки за качеством».

Это свидетельствует о наличии общих представлений, согласно которым работник изначально, по умолчанию нацелен на качественное исполнение своих должностных обязанностей, а следовательно, на выходе имеет качественный продукт. На самом же деле, за такими представлениями кроется определенное отношение к данной проблеме в целом. Мы наказываем за явный брак, но не поощряем за работу высокого качества. Дешевая рабочая сила может обеспечить приемлемый, но невысокий его уровень. Если такая продукция востребована на рынке, то законы минимизации издержек и получения прибыли только в интересах узкого круга лиц, того же самого топ-менеджмента одерживают верх над стратегией развития – доминирует и преобладает по-прежнему стратегия выживания. Повышение качества ведет к повышению издержек, развитие позитивной мотивации рабочих, повышение их материальной заинтересованности требуют определенных вложений и, как следствие, на первом этапе могут привести к ограничению конкурентоспособности. Более приемлемый вариант – занять какую-то нишу на рынке и ориентироваться на определенный, часто невысокий уровень качества, который признается достаточным для данной рыночной позиции.

Таким образом, в каком-то смысле проблемы качества и не существует, если не рассматривать данную ситуацию в рамках стратегии развития. На уровне тактики и текущего состояния дел этот вопрос не проблематизируется. Если в советское время данная проблема не актуализировалась в силу дефицитного характера экономики, то в новой российской ситуации она не актуализируется по причине доминирования учета издержек в силу необходимости удержания определенной рыночной ниши.

Кодификатор предприятий

Код	Краткая характеристика предприятия
СМ-3	Предприятие по производству строительных материалов, крупный город
ТК-1	Телекоммуникационное предприятие, крупный город
МетЗ-3	Металлургическое предприятие, крупный город
ХЗ-3	Химическое предприятие, крупный уральский город
МЗ-5	Машиностроительное предприятие, крупный город
ШФ-2	Предприятие легкой промышленности
МЗ-3	Машиностроительное предприятие, крупный город
СО-1	Предприятие по санитарной обработке, крупный город
НХЗ-1	Нефтеперерабатывающее/химическое предприятие, крупный город
МетЗ-1	Металлургическое предприятие, крупный город
ЭТ-1	Электротехническое предприятие, крупный город
СМ-2	Предприятие по производству строительных материалов, малый город
ШФ-1	Предприятие легкой промышленности
ХДК-1	Предприятие пищевой промышленности, крупный город
ХЗ-4	Предприятие химической промышленности, крупный город
ЭТ-2	Электротехническое предприятие
ТФ-1	Предприятие легкой промышленности, крупный город
МЗ-6	Машиностроительное предприятие, крупный город
МетЗ-4	Металлургическое предприятие, крупный город
МетЗ-5	Металлургическое предприятие, крупный город
ЛПЗ-2	Лесоперерабатывающий завод, средний город