



Менеджмент качества 2.0



Игорь Авдеев,

бизнес-консультант, аналитик,
эксперт по теории организации
и бизнес-планирования

Самое неблагоприятное и одновременно одно из самых интересных занятий — предсказание будущего. И хотя всем нам хорошо известна крылатая фраза о том, что лучший способ рассмешить бога — рассказать ему о своих планах на завтра, все мы с удовольствием регулярно продолжаем наступать на предусмотрительно разложенные грабли. Впрочем, в противном случае, откуда бы мы черпали драгоценный опыт?



Мы видим, что в мире сложился запрос на новую модель общественного развития. Всеобщая глобализация по англосаксонским лекалам, как выяснилось, не подходит значительной части человечества.

В контексте текущей глобальной мировой повестки определенный интерес представляют экспертные попытки предложить или сформулировать назревающие тенденции изменения подходов к менеджменту качества. Или, если угодно, к менеджменту вообще. В своих рассуждениях будем придерживаться базовых принципов и логики построения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (далее — Стандарт), стараясь понять возможные направления их трансформации в ближайшее время.

Начнем, как водится, с контекста. Пункт 4.1. Стандарта декларирует необходимость для любой организации «...определить внешние и внутренние

факторы, относящиеся к ее намерениям и стратегическому направлению и влияющие на ее способность достигать намеченного(ых) результата(ов) ее системы менеджмента качества...». Несомненно, в течение последнего года в большинстве как отечественных, так и зарубежных корпораций начались процессы анализа и пересмотра как стратегических, так и тактических планов. Очевидно, немалое количество копий сломано в процессе проведения SWOT-анализов в попытках найти истину в определении «правильных» факторов, влияющих на способность достигать собственных целей. Как известно, Стандарт требует понимания как внешней, так и внутренней среды организации, а при ближайшем рассмотрении обе задачи оказываются довольно сложными. На первый взгляд может показаться, что с внутренней средой как раз все более или менее очевидно. Однако на самом деле все не так просто. Текущая международная ситуация в любой компании в настоящее время провоцирует определенные конфликты ценностей. Если сформулировать упрощенно, то он сводится к выбору: современный бизнес — это уже больше о политике и патриотизме или все еще больше о прибылях и финансовых результатах? И стратегия компании, по крайней мере, на среднесрочную перспективу, коренным образом будет зависеть от ответа на данный вопрос. От решения этой дилеммы будет зависеть выбор «правильных» и «неправильных» рынков, позиция по данной тематике будет определять политику формирования команды. Для государственных корпораций ответ очевиден — безусловно, патриотизм и политика в первую очередь, набор в команду сотрудников, не разделяющих ценности государства, не просто нецелесообразен, но при определенных обстоятельствах может представлять угрозу. А как быть коммерческим фирмам? По сути, ценности корпорации — это ценности ее учредителей, недаром говорят, что каждая фирма ментально похожа на своего хозяина. Культура любой корпорации формируется таким образом, что в ней «задерживаются» по большей части люди, разделяющие общие ценности, в том числе и морально-этические, а не только подходы к ведению бизнеса. До сих пор, однако, политические пристрастия членов команды «выносились за скобки», так как бизнес находился

в более или менее стабильных политических обстоятельствах. В условиях же, когда в некоторых семьях и родственники перестают общаться по политическим мотивам, проблема обеспечения эффективности работы команды, члены которой находятся «по разные стороны баррикады», переходит из сферы теоретических и философских рассуждений в сугубо практическую плоскость. И теперь в процессе интервью при приеме на работу вопросы рекрутера о политических взглядах кандидатов никому не кажутся элементом стресс-собеседования или попыткой перехода через границу личного пространства, как это могло быть истолковано в прежние времена.

Не менее проблематично в текущей ситуации определение заинтересованных сторон и понимание их требований. Из вышеизложенного уже понятно, что такие заинтересованные стороны, как персонал и учредители предприятия существенно скорректировали свои требования друг к другу в сторону совпадения видения картины мира. Проще говоря, если раньше взаимные требования ограничивались обменом выполненной работы на денежное вознаграждение, то теперь первичным становится вопрос: «Ты за красных или за белых?», ответ на который является ключом к продолжению переговоров и даже самой их возможности. Требования такой заинтересованной стороны, как государство, тоже модифицировались и уже не так жестко ограничиваются сферой налогов и законодательства. Сейчас важны и лояльность, и способность выполнения заказов оборонной тематики, и пресловутое импортозамещение. Что же касается ожиданий по выполнению требований законодательства, они также переживают период трансформации. Истинность крылатой фразы о том, что строгость российских законов компенсируется необязательностью их исполнения, понимается, сомнению не подвергается. Более того, разрешение параллельного импорта наводит на мысли о серьезной девальвации коренных принципов всего того, что связано с авторскими правами, лицензиями и прочими подобными вещами. С другой стороны, становится очевидным ужесточение всех фискальных требований. Переход на уплату НДФЛ с каждой выплаты в адрес сотрудника непосредственно в момент ее осуществления — очень яркая иллюстрация этой тенденции.

Раздел 5 Стандарта, посвященный, как известно, лидерству, в п. 5.2.1. содержит требование о поддержании в актуальном состоянии политики в области качества, которая должна соответствовать намерениям, среде и стратегии организации. И действительно, когда, как не сейчас, задуматься об актуализации этой самой политики! В уходящем «глобалистском прошлом» все мы находились в сопоставимом контексте, имели одинаковую среду и нередко писали в тексте «Политики» фразы типа: «в своей деятельности использовать накопленный опыт, учитывая новейшие зарубежные разработки...» или «...сохранение лидерства на российском рынке и активная интеграция в мировую индустрию...». По всей видимости, текущие геополитические события располагают к более частому употреблению в текстах актуализированных документов фраз, содержащих термины «импортозамещение», «отечественные комплектующие», «замена брендов, ушедших с российского рынка», а в идеале — амбициозные задачи по созданию продукции, превосходящей по своим свойствам имеющиеся в мире аналоги. Разумеется, за исключением тех случаев, когда вашей политикой действительно является движение в сторону интеграции в мировую индустрию.

Особого внимания заслуживает сфера анализа рисков и возможностей. С почти стопроцентной вероятностью можно утверждать, что при формировании карты рисков на 2022 год ни один разработчик ни в одной компании не предусмотрел риски, связанные с вероятностью начала специальной военной операции. Равно как и в картах рисков на 2020 год не могло быть никаких упоминаний о пандемии. Слово «почти» здесь оставлено только по причине наличия в нашем мире некоторого количества личностей с гипертрофированной тревожностью, которые в любых картах рисков рассматривают возможность начала войны и эпидемии вне зависимости от реальной ситуации в мире.

Также вполне очевидно, что в 2021-2022 годах риски и возможности, связанные с пандемией COVID-19, уже рассматривались и анализировались детально, а при разработке карт рисков на 2023 год специалисты не оставляют без внимания все, связанное с тематикой СВО. Понятно, что кто-то увидит больше рисков (например, компании



Раздел 5 Стандарта, посвященный, как известно, лидерству, в п. 5.2.1. содержит требование о поддержании в актуальном состоянии политики в области качества, которая должна соответствовать намерениям, среде и стратегии организации.



В настоящее время не только обычные обыватели, но даже теоретики и гуру менеджмента, рассуждая о качестве, имеют в виду способность товара или услуги соответствовать требованиям, ожиданиям и запросам потребителей.

туристической отрасли или логистические операторы), а кто-то всерьез заинтересуется возможностями (скажем, производители и продавцы оружия и армейской амуниции). Попробуем взглянуть на тематику рисков, не привязываясь к конкретной отрасли, то есть рассмотрим наиболее общие аспекты рисков и возникающих возможностей, относящиеся к большинству компаний. Что же мы увидим?

В первую очередь это риски и возможности в кадровой сфере. Мобилизация в целом уменьшила рынок труда для работодателей — как напрямую (за счет перехода части сотрудников из сферы гражданских отраслей в действующую армию), так и косвенно (некоторое сокращение числа кандидатов за счет эмиграции или, как сейчас модно говорить, релокации). Хотя и из этого правила все же имеются исключения. Так, предприятия некоторых отраслей, имеющие возможность бронирования сотрудников, наоборот, даже оказались в более выгодном положении, получив неожиданное конкурентное преимущество на рынке труда. С другой стороны, для соискателей наметилась общая тенденция к облегчению трудоустройства и росту заработной платы. (Очевидно, что

все наши рассуждения делаются применительно к внутреннему рынку труда РФ). И действительно, статистические данные говорят о том, что безработица в России находится именно сейчас на историческом минимуме.

Аналогичный дуализм наблюдается в области материально-технического снабжения. С одной стороны, имеется риск возникновения и усугубления проблем наличия и ассортимента материалов и комплектующих. С другой стороны, намечается возможность к облегчению выхода на эти рынки новых игроков вследствие резкого снижения конкуренции.

Таким образом, для специалистов, занимающихся анализом рисков, в настоящее время имеется практически необъятное поле деятельности. Заметим, однако, что этот факт не упрощает задачу и отнюдь не снижает вероятность ошибки. В этом плане вспоминается начало 2020 года. Большая часть маркетологов и экспертов автомобильного рынка после начала пандемии прогнозировала резкое снижение объемов продаж. Компании-производители автомобилей и автомобильных компонентов, исходя из этих прогнозов, в марте-апреле приступили к серьезному сокращению персонала, как торгового, так и производственного. Все аналитики исходили из очевидного предположения о снижении интереса потенциальных покупателей к средствам передвижения в условиях, когда это самое передвижение вроде бы теряет смысл из-за ковидных ограничений, и, казалось бы, это хорошо согласовывалось с начавшимся трендом. Только единицы смогли спрогнозировать неочевидную трансформацию взгляда на автомобиль, который вскоре стал не средством перемещения на работу и обратно, а настоящим символом свободы в эпоху всеобщих ограничений. Компании, едва завершившие нервную процедуру увольнений и сокращений, неожиданно для себя столкнулись с быстро растущим спросом. Но, как говорится, карму гораздо легче испортить, чем потом восстановить...

Естественно, нельзя обойти вниманием и намечающуюся трансформацию самого понятия качества и подходов к его определению. В настоящее время не только обычные обыватели, но даже теоретики и гуру менеджмента, рассуждая о качестве, имеют в виду способность товара или услуги соот-


ветствовать требованиям, ожиданиям и запросам потребителей. Этот подход сформировался в результате логического развития концепции общества потребления, экономическим базисом которой является потребительский капитализм. Однако в последнее время становится очевидно, что такая модель развития общества, по большому счету, навязанная миру транснациональными корпорациями, имеет больше недостатков, чем достоинств. Развитие рекламы привело к тому, что так называемые «запросы потребителей» на самом деле являются результатом манипуляции, а маркетинг, по сути, превратился из инструмента изучения ожиданий потребителей в науку формирования спроса, удобного и, самое главное, выгодного производителям. Наиболее очевидными такие перекосы становятся в области культуры и искусства. Спекулятивно сформированный маркетологами спрос потребителей на низкопробные «мыльные оперы» не делает их более качественным товаром по сравнению с фильмами Феллини или Эйзенштейна, а продающееся огромными тиражами в книжных магазинах легкое чтение не может по качеству конкурировать с романами Тургенева или рассказами Чехова. Да и сама концепция потребительского капитализма недвусмысленно предполагает, что целью человеческого бытия является потребление как можно большего количества материальных благ, что вызывает серьезную обеспокоенность уже и у многих политиков, а не только прогрессивных общественных деятелей и представителей религиозных конфессий. Выход из тупика, вероятно, будет происходить в направлении переосмысления понятия качества в сторону его объективизации. Скорее всего, в перспективе возобладает технократичный подход к качеству промышленной продукции как к объективному свойству, которое можно измерять не абстрактной «удовлетворенностью», а конкретными понятиями ремонтпригодности, наработки на отказ, надежности, долговечности, эффективности, затратами материальных ресурсов на единицу произведенного товара. Качество произведений искусства должно будет определяться не статистическими коммерческими рейтингами, а степенью его эстетической и нравственной ценности для общества. И поскольку законы философии говорят о том, что цивилизация развивается по спирали, то и



поворот к технократическому пониманию качества, только на более высоком уровне, представляется неизбежным.

Подводя итоги всему вышесказанному, можно сделать предположения о следующих тенденциях в развитии менеджмента качества в среднесрочной перспективе:

- политики корпораций в области качества будут коррелировать от «глобализма» к «многополярности», т. е. в большей степени зависеть от государственной политики и национальных особенностей страны принадлежности компании;
- риски и возможности в быстро меняющемся мире становятся все менее предсказуемыми, что предполагает развитие большей гибкости в подходах, повышение частоты пересмотра карт рисков и анализа результативности систем менеджмента качества;
- неизбежный отказ от доктрины потребительского общества приведет к изменению теоретических и практических подходов от понимания качества как степени удовлетворения желаний потребителя (к тому же по большей части сформированных искусственно) в сторону понимания качества как объективного свойства товара выполнять свою функцию в соответствии с его назначением.

В контексте обсужденной тематики вполне уместно было бы вспомнить еще одну знаменитую фразу братьев Стругацких: «Не в громе космической катастрофы, не в пламени атомной войны и даже не в тисках перенаселения, а в сытой, спокойной тишине кончается история человечества». Видимо, пока что у мира все же есть шанс. 

В начале 2020 года большая часть маркетологов и экспертов автомобильного рынка после начала пандемии прогнозировала резкое снижение объемов продаж. Компании-производители автомобилей и автомобильных компонентов, исходя из этих прогнозов, в марте-апреле приступили к серьезному сокращению персонала, как торгового, так и производственного.