



ориентирована на процессы деятельности, а это совершенно другой порядок расчета себестоимости, иначе это будет деятельность, не добавляющая ценность.

Практически все участники конференции говорили о персонале — одной из основных тем был человеческий фактор.

Ю.П. Адлер сформулировал требования, которые предполагает новая философия менеджмента: люди, которые работают в организации, не должны рассматриваться как наемные работники, они должны быть сотрудниками, т.е. теми, кто согласен разделить с организацией свою судьбу. Во-вторых, с сотрудниками надо выстраивать межличностные отношения, основой которых должен быть провозглашен принцип отказа от идеи наказания. По мнению Ю.П. Адлера, этот инструмент управления должен уйти из жизни и быть заменен механизмами сотрудничества, терпения, лидерства, взаимопонимания.

В этом его поддержали и другие участники конференции. Так С.Е. Щепетова обратилась к словарю русского языка и показала разницу между словами «сотрудник» (участвовать в общем деле) и «наемный работник» (работать на кого-то). Отсюда отличия и в их поведении, и ментальности: наемный работник делает все от сих и до сих, тем более в условиях, когда в компании принято наказывать за инициативу. Она остановилась на вопросах мотивации персонала, где основной принцип — предоставить сотрудникам возможность для реализации личных целей путем сотрудничества в организации. Докладчик обратила внимание на пирамиду Маслоу — пока не удовлетворены базовые потребности (в еде, воздухе, безопасности), нельзя взывать к более высоким чувствам (самореализация, чувство сопричастности и работа в коллективе, творчество и т.д.).

Л.С. Ждан представила свою схему мотивации: сначала премия дается за выявление дефекта (уровень дефекта снижается); потом устанавливается базовый уровень дефектов и сотрудников мотивируют, насколько они снизили

брак от базового; третий уровень — рабочий должен знать, что он получает процент от общей прибыли.

Новый участник конференции — **Е.Г. Маркушина**, главный редактор электронного журнала «Управление изменениями в компании» (Санкт-Петербург), свою должность в Группе компаний «Союз» называет «консалтер», на недоумение собравшихся по поводу этого странного слова она ответила, что он отличается от консультанта тем, что работает только у клиента, в то время как консультант ходит на работу в консалтинговую компанию и иногда к клиентам. Е.Г. Маркушина особо отметила, что занимается не качеством, а именно развитием организации и управлением изменениями, однако это, по ее мнению, и есть «качество».

Она представила тип сотрудника — портфельный карьерист (портфельщик). По ее словам, «портфельщики» — уникальное явление, этим людям интересны развивающиеся задачи, трудности, которые необходимо преодолевать, и вознаграждение за свои труды. Это сложноорганизованные личности, системщики, свободные по определению, и компания должна быть привлекательна для них». Как их определить, и чем они отличаются от остальных сотрудников — об этом можно почитать материалы на сайте <http://markus.spb.ru/kase/pk.shtml>.

Итак, изменение отношения руководства компании к людям, которые там работают, — ключевой шаг. Это не просто модель утопистов и пример несбыточных мечтаний, на самом деле есть компании, которые достигли этого уровня, — данный факт дает основание наставить на том, что это возможно.

На конференции обсуждались особенности практического внедрения методов СМК на различных предприятиях. Начальник бюро управления СК ОАО «Днепровагонремстрой» (г. Днепропетровск, Украина) **М.Н. Прокопенко** поздравил собравшихся с результатами, которые дает СМК. Его предприятие — одно из старейших в Украине, ему 170 лет, оно прошло путь от вагонных мастерских до современного предпри-

ятия по ремонту, модернизации и строительству пассажирских вагонов.

Стабильное состояние было достигнуто во многом благодаря тому, что в 2000 г. было принято решение о разработке СМК. Руководство хотело увидеть реальные результаты, возможно, прибыль от внедрения СМК, и оно их получило. Предприятие стало в большей степени удовлетворять потребности заказчиков, в том числе в лице РАО РЖД, т.е. увеличилось производство продукции. Кроме того, возросла производительность труда, среднемесячная зарплата, уменьшились издержки, связанные с гарантированным обслуживанием и внутривагоновым браком.

Вся продукция предприятия подлежит обязательной сертификации, и СМК выучила и тут: предприятие, имеющее сертифицированную СМК, сертифицирует продукцию на льготных условиях. Это пример конкретной экономической выгоды от внедрения СМК! Также для большей эффективности оценки процессов была принята группа финансово-экономических показателей и критериев, которые позволили владельцам процессов оценивать их результативность в денежном эквиваленте. Теперь стоит задача — внедрение на предприятии системы управленческого учета с использованием данных по затратам на качество и создание корпоративной системы менеджмента.

Еще одно прогрессивное украинское предприятие ОАО «Концерн «СТИРОЛ» делает первые шаги по внедрению методологии «Шесть сигм» в производственные и вспомогательные процессы.

**А.А. Шутенко**, руководитель департамента интегрированных систем управления, стандартизации, сертификации, отметила, что методология «Шесть сигм» рассматривается именно как совершенствование уже существующей интегрированной системы менеджмента.

**Н.И. Бычихина**, заместитель генерального директора по качеству кабельного завода ОАО «КАТЕХ-ЭЛЕКТРО» (Украина), в подтверждение темы влияния человеческого фактора при внедрении ИСО 9001:2000, сообщила,