

Необходимые условия успешного внедрения инструментов и методов, направленных на повышение эффективности управления бизнесом, для предприятий арматуростроения

**В.С. Егоров, П.И. Пашков, ООО НПП «ПИРС-КОНСАЛТ»,
А.Л. Шестаков, специалист ООО «Газпромразвитие»**

В настоящее время, несмотря на достаточно мощные стимулы для внедрения на предприятиях арматуростроения современных инструментов и методов, направленных на повышение эффективности бизнеса¹, серьезных успехов в этой области не наблюдается. По мнению авторов, это связано с целым рядом причин, среди которых:

1. Отсутствие необходимого уровня компетентности по современным инструментам и методам менеджмента у сотрудников организаций, являющихся в основном специалистами только в своей профессиональной области.

2. Неэффективное (т.е. без привязки к реальным потребностям бизнеса) использование методов и инструментов менеджмента.

3. Ориентация, в основном, на формальное применение инструментов и методов менеджмента (т.е. чтобы, в первую очередь, можно было «отчитаться» перед своим руководством).

4. Применение инструментов и методов менеджмента «не в том месте и/или не в то время».

5. Гипертрофированная ориентация на один из инструментов или метод в качестве единственной «панацеи» от всех имеющихся у предприятия проблем.

6. Копирование чужого опыта «один в один» без учета особенности своего предприятия.



Егоров Вадим Сергеевич (Генеральный директор): (499) 973-51-92;
Корреспонденция: 127055, г. Москва, а/я 83 (ЕВ);
E-mail: Pcons.EVS@pirsconsult.ru.

ООО НПП «ПИРС-КОНСАЛТ» создано в 1993 г., ныне является одной из ведущих консультационно-методических организаций, специализирующихся в области менеджмента качества. С 1997 года активно сотрудничает с ведущими отечественными компаниями газовой и нефтяной промышленности (ОАО «Газпром», ОАО «Транснефть», ОАО «НК «Роснефть», АО «НК ЮКОС»).

С 2003 года иницирует и принимает участие в разработке, внедрении и совершенствовании корпоративных стандартов ОАО «Газпром» и ОАО «НК «Роснефть» (в том числе СТО Газпром 9001).

Адрес: г. Москва, ул. Новослободская, д. 36/1 стр. 1;

Тел./факс: (495) 251-05-83;

Использование методов и инструментов менеджмента без привлечения специалистов в этой области обречено на провал с вероятностью, близкой к 100%. Это связано с тем, что в распоряжении предприятия будут иметься в основном только печатные и в основном иностранные источники, посвященные описанию внедрения таких инструментов (часто без необходимой адаптации к российским условиям). Не менее важен также имеющийся «субъективизм специалиста», что при отсутствии «третьего судьи», который может оценить правильность или неправильность проводимых мероприятий, также

¹ Подробнее об этом см. статью Егорова В.С., Пашкова П.И., Шестакова А.Л. «Развитие систем менеджмента на предприятиях арматуростроения» в журнале «Арматуростроение», №3, 2008

приведет к неудаче. Таким образом, можно сделать **первый вывод**: для внедрения инструментов и методов, направленных на повышение эффективности менеджмента, требуются сотрудники, являющиеся специалистами по их применению. К счастью, в настоящее время большинство предприятий это понимает.

Неправильное использование методов и инструментов менеджмента — достаточно распространенная проблема, если предприятие решается на их внедрение самостоятельно. Необходимо отметить, что случай, когда у организации есть сотрудники, обладающие всеми необходимыми знаниями и опытом по внедрению этих инструментов, встречается крайне редко. Чаще всего предприятие просто не может располагать такими кадрами, поскольку, во-первых, действительно компетентные специалисты достаточно редки на рынке труда, во-вторых, стоимость их найма достаточно высока и, в-третьих, необходимо не забывать о важности опыта в той отрасли, к которой относится предприятие (в рассматриваемом случае, в арматуростроении). Из вышесказанного следует **второй вывод**: организация располагает специалистами с недостаточным уровнем компетентности, которым для успешного внедрения необходимых инструментов неизбежно понадобится консультационно-методическая поддержка сторонних специализированных организаций.

Формальное применение инструментов и методов менеджмента является следствием следующих причин:

- руководство организации с самого начала настроено на формальное внедрение;
- у сотрудников организации отсутствует вовлеченность в процесс внедрения, соответственно они предпочитают «на бумаге» и/или с наименьшими усилиями выполнять распоряжения руководства.

В том случае, если причиной формального внедрения является руководство, тогда, собственно, не имеет смысла говорить об эффективности применяемых инструментов. Во втором случае необходимо проанализировать, что является причиной такого отношения персонала? Чем обусловлена низкая вовлеченность? Часто сотрудники просто не видят пользы от применения инструментов (или не хотят ее видеть).

Практический опыт показывает, что в большинстве случаев организации приступают к внедрению нового инструмента с высоким (иногда даже с чрезмерным) энтузиазмом, однако при первых неудачах «скисают» и начинают терять к этому интерес. Если не предотвратить этот кризис на самой ранней стадии, то проект внедрения становится бесконечным, безрезультативным и даже «вредным» для организации. Часто единственным достойным выходом для себя организация видит как раз в формальном внедрении этих инструментов и методов. Для благополучного разрешения этого кризиса высшее руководство (с привлечением сторонних организаций) должно обеспечить высокую исполнительскую дисциплину проекта внедрения и проводить регулярные контроль и мониторинг проекта.

Третий вывод: организации, руководство которой действительно хочет внедрять инструменты, направленные на

повышение эффективности Бизнеса, следует обеспечить высокую вовлеченность персонала.

Четвертый вывод: организации следует поддерживать высокую исполнительскую дисциплину и проводить регулярные контроль и мониторинг за ходом и результатами проекта по внедрению инструментов и методов менеджмента.

Нередко случается так, что предприятие беспорядочно применяет все известные (в том числе появляющиеся) инструменты и методы менеджмента, также внезапно прекращая их применение. В данном случае уместно сравнение с ребенком, берущим и бросающим свои игрушки. Причем затрачиваемые ресурсы, с одной стороны, и получаемая отдача от внедрения, с другой, абсолютно не сопоставимы (не в пользу отдачи). Также по непонятным причинам предприятие часто не в силах остановиться, полагая, что эти мероприятия являются критерием ее прогрессивности. Свой пагубный вклад в беспорядочное применение инструментов вносят, к сожалению, управляющие компании, в которых перемена «целей» или руководства почти всегда приводят к радикальному пересмотру курса компании. Свою лепту вносят также консалтинговые компании, многие из которых без всякого обоснования утверждают, что только их инструменты и методологии могут привести предприятие к радикальному повышению качества, снижению затрат и сроков поставки и т.д. Однако, на наш взгляд, среди успешных методологий на сегодняшний день трудно выделить «правильную» или «неправильную», выбор инструментов для внедрения должен основываться на глубоком анализе рынка, своего предприятия и, конечно, самих методологий. Более того, часто наибольшую выгоду можно получить путем объединения нескольких методологий, но это объединение должно быть четко спланировано. **Пятый вывод**: для успешного применения нескольких методов и инструментов менеджмента, дающего долгосрочный эффект, организации необходимо выбирать методы и инструменты на основе глубокого анализа, иметь подробный план их внедрения и придерживаться этого плана. Перед разработкой этого плана необходимо представлять себе риски от внедрения различных методов и идеологий.

Сегодня нередко слышатся заявления, что какой-то один из существующих инструментов является «панaceей» от всех существующих проблем — он «и процессы опишет, и команду сплотит, и цели поставит, и проконтролирует, и проведет анализ, и...» — а остальные известные инструменты решают только малую часть поставленных задач. В рамках данной статьи нет смысла доказывать ошибочность этого вывода, важно только отметить, что ни один из существующих или разработанных в будущем инструментов не решит всех проблем даже при самом правильном и эффективном его применении. Комплексное решение проблем возможно только в рамках методологий, таких как «Бережливое производство», «6 сигм» и т.д., включающих в себя целый комплекс инструментов. Важно отметить, что не каждая методология идеально подойдет для Вашей организации, для ее выбора необходимо провести глубокий анализ (см. Пятый вывод). **Шестой вывод**: среди имеющихся инструментов нет «панaceи» от всех проблем, организации в

конечном итоге все равно придется внедрять комплекс инструментов и методов менеджмента.

Наконец, слепое копирование чужого опыта «один в один» также не принесет организации ничего хорошего. Необходимо спросить себя, неужели условия существования собственной организации и организации, представившей скопированный опыт, абсолютно одинаковы? Сколько различающихся факторов существует у этих организаций? Ответы на эти вопросы позволяют говорить об ошибочности «слепого копирования». Но как же пресловутая универсальность предлагаемых методов и инструментов менеджмента? Да, общие принципы действительно универсальны, но конкретное внедрение будет всегда различаться в зависимости от начальных условий, специфики деятельности, организационной культуры предприятия и т.д. Отсюда **седьмой вывод**: *необходимо внедрять инструменты и методы менеджмента, учитывая свою специфику.*

Приведенные выводы делают актуальной задачу эффективного предупреждения и/или корректировки приведенных ситуаций для предприятий арматуростроения.

На наш взгляд, оптимальным решением является организация консультационного пункта с участием Научно-промышленной Ассоциации Арматуростроителей (НПАА) и доказавших свою компетентность консалтинговых организаций. Данная задача была уже частично рассмотрена в нашей предыдущей статье. Рассмотрим, в чем заключаются преимущества предлагаемого консультационного пункта:

1. Участием НПАА обеспечивается учет отраслевой специфики арматуростроения за счет наличия необходимой нормативной и технической документации и возможности привлечения специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и опытом.

2. За счет участия НПП «ПИРС-КОНСАЛТ» и других заинтересованных консалтинговых организаций, а также при участии НПАА обеспечиваются необходимые компетенции в области применения инструментов и методов менеджмента и раннее предупреждение возможных ошибок при их внедрении.

3. В рамках консультационного пункта возможно проведение централизованного обучения организаций-членов НПАА методам и инструментам менеджмента.

4. В рамках консультационного пункта возможно накопление опыта и формирование стандартизованного базиса по наиболее актуальным для отрасли инструментам и методам менеджмента.

5. Возможность предоставления консалтинговым пунктом некоторых услуг по аутсорсингу, например, услуги по метрологическому обеспечению, стандартизации, техническому регулированию и т.д.

6. Разработка централизованных действий по успешному «приспособлению» к изменяющимся внешним условиям, например, радикальное изменение требований отечественного и зарубежного законодательства, крупных клиентов отрасли и т.д.

7. Деятельность консультационного пункта будет подотчетна непосредственно руководителям организаций, входящих в состав НПАА.

Организация предлагаемого консультационного пункта позволит избежать типовых ошибок при внедрении инструментов и методов, направленных на повышение эффективности бизнеса, а также может послужить для повышения конкурентоспособности отечественного арматуростроения в целом.

В заключение целесообразно рассмотреть, каким образом работа консультационного пункта позволяет определить методы и инструменты, оптимальные для применения на конкретном предприятии арматуростроения, и разработать мероприятия для обеспечения успешного внедрения этих инструментов.

В отличие от небольшого набора типовых работ (например, оказание услуг по подготовке к сертификации Системы менеджмента качества на соответствие ISO 9001) невозможно разработать детальный план внедрения инструментов и методов менеджмента без проведения всестороннего комплексного обследования организации. Сроки такого обследования составляют 3-4 месяца, поскольку более сжатые сроки не позволяют провести эффективный анализ деятельности предприятия и подготовить обоснованные и оптимальные по ресурсам мероприятия.

Перед началом комплексного обследования специалистам консультационного пункта необходимо провести предварительное совещание с руководством организации для уточнения видения руководством направления развития предприятия и его видения методов менеджмента, которые должны помочь ему выйти на передовые позиции на рынке арматуростроения (например: Система эффективных Бизнес-процессов и/или Процессов СМК; Управление проектами; Система сбалансированных показателей; «Бережливое производство»; «6 сигм»; «20 ключей» и т.д.). Определяемый на данном этапе набор инструментов является предварительным и уточняется по результатам комплексного обследования. После совещания специалистами консультационного пункта разрабатывается программа комплексного обследования, отражающая поставленные цели, задачи и направления деятельности предприятия, выбранные для обследования, и согласованную схему организации работ. Из сотрудников предприятия формируется рабочая группа для подготовки необходимой документации, рабочих материалов и исходной информации для проведения обследования.

Проведение комплексного обследования осуществляется специалистами консультационного пункта несколькими способами: наблюдением за ходом текущей деятельности, интервьюирование сотрудников (в том числе, не входящих в рабочую группу), экспертиза предоставленной документации и рабочих материалов, а также анализ собранных по запросу рабочей группы статистических данных, отражающих как показатели качества конкретных изделий и производственных процессов, так и процессов взаимодействия предприятия с другими «внешними» организациями. Собранные в ходе обследования информация подвергается анализу, на основе которого формируются отчет, содержащий результаты этого анализа, и рекомендации по выбору необходимых инструментов, и программы целевых мероп-

приятий, содержащие набор конкретных мероприятий для внедрения, предлагаемых консультационным пунктом инструментов и методов менеджмента.

Завершающим этапом комплексного обследования является презентация его результатов перед руководством и специалистами организации, их последующее обсуждение и внесение необходимых корректировок.

Таким образом, проведение комплексного обследования позволяет определить методы и инструменты, позволяющие повысить эффективность бизнеса, а также оптимальные пути по их внедрению, учитывающие специфику отрасли и деятельности конкретного предприятия арматуростроения.

Так как в настоящее время предлагаемый консультационный пункт еще не сформирован, комплексное обследование Вашей организации по предлагаемой схеме может быть проведено силами НПП «ПИРС-КОНСАЛТ» совместно со специалистами НПАА, ЦКБА и др. Это позволит провести также практическую апробацию разработанного Календарного плана работ, Программы комплексного обследования по конкретным направлениям деятельности предприятия, а также методов организации взаимодействия между участниками рабочих групп, как со стороны консультационного пункта, так и со стороны предприятий арматуростроения.
