

ISSN 0130-6898



**международный
ежемесячный
журнал
для профессионалов
в области качества**

основан в 1969 г.

05

14

www.ria-stk.ru/mmq

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



4

**Как максимально
полно раскрыть
потенциал сотрудника**

24

**ISO 9001:2015 —
стандарт для
успешного бизнеса**

36

**Как обеспечить ста-
бильность технологи-
ческого процесса**

СЕМИНАР

«НОВЫЙ СТАНДАРТ ISO 9001:2015»

риски и потенциал для предприятий и органов по сертификации

24 СЕНТЯБРЯ 2014

Москва, Торгово-промышленная палата РФ

Спикер

Экельхарт Бауер

Уполномоченный представитель Австрии в технических комитетах ИСО и европейских рабочих группах. Ведущий международный эксперт, лектор, аудитор. Специалист по вопросам интегрированных систем менеджмента и менеджмента рисков.



Для кого

Менеджеры второго и третьего звена, ответственные за оценку риска, разработку и совершенствование систем менеджмента на предприятиях; менеджеры по качеству, экологии, промышленной безопасности; руководители и специалисты органов по сертификации; аудиторы и консультанты по вопросам внедрения интегрированных систем менеджмента.

Темы семинара

- Почему и как создается новый стандарт ISO 9001:2015. Конкретные изменения текста и требований. Дискуссии и вопросы, возникающие на международном уровне в процессе создания нового стандарта.
- Новый стандарт как инструмент полной интеграции системы менеджмента в стратегический контекст предприятия. Соответствующие возможности развития бизнеса.
- Новые требования к риск-менеджменту. Систематическая оценка опасностей и возможностей в микро- и макроконтексте развития бизнеса.
- Ожидаемые изменения стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001. Потенциал для интегрированных систем.

Регистрация

По вопросам участия в семинаре обращайтесь по тел.: +7 (495) 988 0689,
E-mail: market@mirq.ru, менеджер проекта — Тереза Багратян

ПОЧЕМУ ПОСТРАДАЛ БЕДНЯГА МАРКУС ?

Начну с классики. Чудная сценка, выхваченная великим русским драматургом А. Островским в пьесе «Горячее сердце»:

Градобоев (городничий). Как же мне вас судить теперь? Ежели судить вас по законам... так законов у нас много...

Сидоренко, покажи им, сколько у нас законов.

Вон сколько законов! Это у меня только, а сколько их еще в других местах!

Сидоренко, убери опять на место!

И законы все строгие; в одной книге строгие, а в другой еще строже, а в последней уж самые строгие.

Голоса. Верно, ваше высокоблагородие, так точно.

Градобоев. Так вот, друзья любезные, как хотите: судить ли мне вас по законам, или по душе, как мне бог на сердце положит?

Голоса. Суди по душе, будь отец, Серапион Мардарыч.

Градобоев. Ну, ладно. Только уж не жаловаться...

И ведь не жалуемся. И сами судим по душе, и нас судят по душе. Часто входим в положение, а по-другому и не получается. Может, поэтому результаты не всегда самые лучшие. Может, поэтому органы по сертификации нарушают нормы технических регламентов, полагая, что лучше понимают интересы заявителей, лучше трактуют положения нормативных актов и т. п.

Да что там технические регламенты. А инструкции по эксплуатации, а процедуры, предусмотренные руководством по качеству? А... мало ли что установлено в стандартах (нормативных актах, законах)! Вот и получается, что эти документы «живут» сами по себе, а жизнь идет сама по себе, обособленно как-то. Возможно, поэтому опытные аудиторы мгновенно «просекают», что на предприятии нет системы качества, как только увидят новые обложки Руководства по качеству, которые никем никогда не были востребованы.

Древние (и поэтому, наверное, мудрые) говорили — как на камне высекали: *закон суров, но это закон*, а мы как говорим? *закон как дышло...*

Вот поэтому многие опечалились судьбой молодого жирафа Маркуса, который был убит в зоопарке Копенгагена, поскольку появился на свет в результате кровосмешения. По словам отвечающего за общение со СМИ сотрудника зоопарка Копенгагена, все произошло по плану, так как правила ЕС обязывают устранять животных, рожденных от находящихся в родстве особей, а Маркус появился на свет именно так. Программа европейских зоопарков запрещает выпускать на волю или отдавать в другой зоопарк животных, появившихся вследствие инцеста. Ну, господи, ну, запрещает, ну, правила у них такие. Иными словами, датчане исповедуют логику закона, а не души: сначала, дескать, измените закон, а уж потом...

И я начинаю думать, что, может, эта жертва была не напрасной и мы поймем наконец, что правила, инструкции, процедуры, предписания и законы исполнять надо, хотя конечно, жирафа Маркуса очень жалко...

ИОСИФ ЗИНОВЬЕВИЧ
АРОНОВ

руководитель научного
направления ОАО «ВНИИС»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР
С.Э. Кедрова
ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР
В.А. Лapidус

РЕДАКЦИОННО-ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Адлер Ю.П.

профессор Московского института стали и сплавов,
действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS,
член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

Аронов И.З.

(научный редактор)
заведующий отделом технического регулирования и подтверждения соответствия
Всероссийского научно-исследовательского института сертификации (ВНИИС), д-р техн.
наук, профессор

Блубанд З. (Израиль)

президент компании ALD (международная группа компаний,
Тель-Авив – Лос-Анджелес), Ph.D

Василевская С.В.

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес»,
член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению,
аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP)

Глазунов А.В.

генеральный директор ООО СМЦ «Приоритет», доцент Нижегородского филиала Высшей
школы экономики, член Американского общества качества (ASQ), ведущий эксперт
по оценке участников конкурса на соискание премии Правительства России в области
качества, член Международной гильдии профессионалов качества, канд. техн. наук

Дубицкий Л.Г.

профессор Академии стандартизации, метрологии и сертификации, д-р техн. наук

Качалов В.А.

советник генерального директора ООО «Интерсертифика ТЮФ»,
сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001,
канд. социол. наук

Кудряшов А.В.

консультант, зарегистрированный преподаватель ТЮФ Академии,
член Поволжского клуба качества

Максаков А.Б.

директор ООО «Студия менеджмента экологии и качества», эксперт ISO/TC 176 с 1999
по 2005 г., аудитор ГОСТ Р, DQS, AFNOR, ACEPT Бюро по ISO 9001
и OHSAS 18001, канд. техн. наук

Михайлова Н.В.

главный научный сотрудник АНО «Центр «Квалитет», канд. техн. наук

Папич Л. (Сербия)

действительный член Академии проблем качества,
директор Исследовательского центра по управлению качеством
и надежностью (Привор, Сербия), профессор Университета
им. Д. Бен-Гуриона (Израиль) и Политехнического университета Валенсии (Испания),
главный редактор международного журнала Communications
in Dependability and Quality Management, д-р техн. наук

Пшеников В.В.

ведущий консультант ООО «ТиПиЭм-центр»

Томсон Н.Г.

генеральный директор ООО «РИА «Стандарты и качество», вице-президент Всероссийской
организации качества (ВОК), член Академии проблем качества, канд. техн. наук

Ушаков И.А. (США)

д-р техн. наук, профессор

Шестаков А.Л.

заместитель генерального директора ООО «ПромСтройСертификация»

Шпер В.Л.

доцент Московского института стали и сплавов, действительный член Академии
проблем качества, член ASQ и ENBIS, канд. техн. наук

РЕДАКЦИЯ

Ответственный секретарь
В.А. Савинкина

Ведущий редактор
Е.В. Мельникова

Редактор
Е.С. Брюхова

Корректор
Е.О. Главацкая

Дизайнер
Н.И. Марусева

Директор по развитию бизнеса
А.И. Анискин
Тел.: (495) 988 0689

Исполнительный директор
Н.В. Кунафеева
Тел.: (495) 771 6652, 988 8434

Начальник отдела продаж
О.В. Абрамова

**Менеджеры по работе с клиентами
(подписка)**

Ю.С. Шапкина
А.В. Сафроньева
Тел.: (495) 258 8436
Факс: (495) 258 8437
E-mail: podpiska@mirq.ru

**Начальник отдела
маркетинга**
А.И. Колесников

**Менеджеры
(маркетинг, реклама и пр)**

Е.В. Науменко
Г.Л. Смирнова
Т.С. Багратян
E-mail: market@mirq.ru

Федеральные проекты

Директор
Л.И. Гаруськина
Тел.: (495) 771 6652 (доб. 127)
E-mail: liga@mirq.ru

Заместитель директора
Е.В. Соловьева
Тел.: (495) 771 6652 (доб. 333)
E-mail: riastk27@mirq.ru

Миссия
журнала «ММК» —
содействовать стремлению
к совершенству,
предоставляя информацию
о методах
его достижения

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН:

www.ria-stk.ru

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ:

«Роспечать» — 45952
— 35926
«Почта России» — 10969
«Пресса России» — 27826

ИЗДАТЕЛЬ ООО «РИА «Стандарты и качество» Генеральный директор Н.Г. Томсон

Миссия РИА «Стандарты и качество» —
нести людям идеи качества во всем их многообразии

Подписано в печать 25.04.2014. Формат 60х90/8.
Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.
Печ. л. 8. Уч.-изд. л. 8,3. Плановый тираж 4550 экз.
Общая аудитория тиража: 15470 человек.
Цена договорная. Заказ 151594.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-47088 от 24.10.11
Отпечатано в типографии «Вива-Стар».
107023, Москва, ул. Электровзводская, д. 20

№

5

2014

Международный
ежемесячный журнал
для профессионалов
в области качества.
Основан в январе 1969 года
(до 1999 года назывался
«Надежность и контроль качества»)



УЧРЕДИТЕЛИ

Всероссийская
организация качества,

ООО «РИА «Стандарты
и качество»

Методы
Менеджмента
Качества

DUNS D&B (номер
в глобальной системе
идентификации
бизнесов): 354699405

АДРЕС РЕДАКЦИИ:

115280, Москва,
ул. Мастеркова, д. 4,
бизнес-центр «Панорама»,
этаж 14

Тел. редакции:

+7(495) 771 6652,
+7(495) 988 8434

Факс: +7(495)771 6653

E-mail: mmq@mirq.ru

Сайт: www.ria-stk.ru

наши партнеры

SUBSCRIBE.RU

ОУИАСИАС

© ООО «РИА «Стандарты и качество», 2014
Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов.
При использовании материалов ссылка
на журнал обязательна.
Перепечатка только с разрешения
редакции.

СОДЕРЖАНИЕ

- Слово предоставляется... 1** **Аронов И.З.** Почему пострадал бедняга Маркус?
- Модель устойчивого
прибыльного роста 4** **Поликарпова Л.В.**
Таланты и современные технологии
- Системный подход 10** **Ващенко Н.В.** Внедрение современных методов
обеспечения качества
- 16** **Горячев В.В.** Типичные несоответствия, выявляемые
при внешних аудитах СМК организаций
- Методы поиска новых идей и
решений 23** **Кузьмин А.М., Высоковская Е.А.**
Айсберг управления изменениями
- Международные стандарты 24** **Комбс О.** Стандарт ISO 9001:2015 — символ мудрости
- 30** **Амяльев А.А.** Стандарты качества немецкой
автомобильной промышленности для России
- Информационные технологии 32** **Калачева Е.А.** Задачи менеджмента качества
и информационная поддержка жизненного цикла
научоемкой продукции
- Технология развития 36** **Горбушина С.Н., Гареева Л.Ф.** К вопросу
об управлении стабильностью технологического
процесса
- Вопрос эксперту 40** О создании электронных информационно-
справочных баз
- Человеческий фактор 42** **Магола А.А.** Процесс «Охрана труда»
образовательного учреждения, или Как управлять
затратами на ошибки
- Новое и хорошо забытое старое 46** Коллизии аудита
- Вести из Интернета 52** **Шпер В.Л.** Третья промышленная революция
- Наша информация 54** **Брюхова Е.С.** Лин-японский словарь
- Возвращаясь к напечатанному 60** **Медведева О.И.** А может, все наоборот...
- Загадки качества 61** Кроссворд

Реклама в номере:

VDA QMS RUS — 30, 31;
Всероссийская организация качества — 4-я с. обложки.
ООО «РИА «Стандарты и качество» — 21, 22, 29, 51, 59,
63, 2-, 3-я с. обложки.

Редакция не несет ответственности за содержание
и достоверность рекламных материалов, а также за
написание аббревиатур, принятое у рекламодателей.

16+



МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО ПРИБЫЛЬНОГО РОСТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

ТАЛАНТЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

человеческий потенциал,
talанты,
вовлеченность,
мотивация,
приверженность
предприятию.

ЛИЛИАНА
ВЛАДИМИРОВНА
ПОЛИКАРПОВА

директор по персоналу
ОАО «НИИ молекулярной
электроники и завод Микрон»
(Зеленоград)



Сегодня, наверное, уже никому не нужно доказывать, что стратегия развития компании, тем более компании высокотехнологичной, может быть успешной только в том случае, если она, с одной стороны, обеспечена кадровыми ресурсами должного качества, с другой, — дает простор для раскрытия и реализации человеческого потенциала. Сложность заключается в том, как это сделать при ограниченности средств, которые так необходимы не только для стимулирования сотрудников, но и для поддержки перманентного технологического и технического обновления, а также в условиях жесткой конкуренции не только на рынке продукции, но и в борьбе за таланты. О том, как решаются эти и подобные проблемы в ОАО «НИИ молекулярной электроники и завод Микрон» (далее — ОАО «НИИМЭ и Микрон» или Микрон), рассказывает **Лилиана Владимировна Поликарпова**, возглавляющая кадровую службу предприятия с 2007 г.

Руководителям кадровой службы Микрона на каждом этапе его развития удавалось находить такие формы работы с персоналом, которые обеспечивали существование предприятия в трудное время и в конечном счете — его рост. Если взять период с начала перехода страны к рыночной экономике, то к 2004 г. в компании сложилась довольно эффективная для тогдашних экономических условий и для уровня технологий, которые были в те годы у Микрона, система работы с персоналом, ключевые элементы которой успешно применяются и сейчас¹. Это — привлечение молодежи на основе долгосрочного сотруд-

ничества с профильными учебными заведениями и поиск специалистов в регионах, подготовка рабочих кадров, носящая комплексный характер, — от теоретических курсов до наставничества на рабочем месте в течение трех–четырёх месяцев. Закрепление специалистов, как и раньше, осуществляется на основе индивидуального подхода к установлению заработной платы и внушительного пакета социальных льгот, предусмотренных коллективным договором, включая возможность летнего отдыха сотрудников и членов их семей на базе отдыха в Крыму, принадлежащей Микрону с советских времен.

¹ Моисеенко В.П., Ярыгин В.П. Мы занялись построением карьеры молодежи // ММК. — 2004. — № 8.

Однако быстрое развитие технологий в области микроэлектроники привело к созданию и появлению на мировом рынке абсолютно новых продуктов, которые в перспективе сузили сегмент основной производимой в то время Микроном продукции, что ставило под сомнение возможность получения предприятием ресурсов для быстрого развития и роста.

Ответом на этот вызов стала реализуемая с 2005 г. концепция глубокого фундаментального обновления технологий, производств, объектов инфраструктуры, продуктов, организационных систем, присутствия на традиционных рынках и участия в формировании новых рынков².

В отношении персонала данная концепция на первом этапе опиралась на тот человеческий потенциал, которым располагал Микрон (это коснулось топ-менеджмента и ключевого персонала). Руководителями проектов развития в основном были и остаются кадровые руководители и сотрудники Микрона. При трансфере технологий, опередивших имеющиеся у нас на несколько поколений, степень неопределенности при выполнении проектов была очень высока. На исполнителях не только лежала большая ответственность, у них была и высокая степень свободы действий. В результате люди, работавшие на Микроне, возглавив проекты, раскрылись совершенно по-новому, в полной мере проявив заложенный в них талант, который ранее, возможно, не обнаруживался только потому, что не был востребован. Так, начальник участка одного производства смог успешно руководить цехом другого производства и стал впоследствии настоящим лидером нового направления развития. Сотрудника, занимавшего должность ведущего инженера, назначили начальником производственной линии, затем, благодаря успешному участию и в других проектах, он добился стремительного карьерного роста. И таких примеров можно привести немало. А таланты, как известно, подобно магниту, притягивают к себе новые таланты, в том числе и с рынка труда.

Конечно, на отдельные руководящие должности приглашались и люди, не работавшие на Микроне. Наиболее существенное обновление руководителей по такому принципу произошло в службе развития инфраструктуры.

Реализация проектов развития и расширение производства новых продуктов требовали компетенций, которых не было у Микрона. Их приобретение осуществлялось за счет приглашения на отдельные ключевые позиции в компании сотрудников, имеющих опыт работы в ведущих зарубежных компаниях, а также отдельных

«продвинутых» сотрудников других российских предприятий. В связи с налаженным взаимодействием с иностранными специалистами, важным дополнительным квалификационным требованием при приеме на работу было знание английского языка.

Кроме того, с учетом высокого на тот момент среднего возраста сотрудников, была поставлена стратегическая задача омоложения персонала предприятия. В результате произошло широкое привлечение молодых сотрудников в отделы разработчиков, технологов, службу развития инфраструктуры, производство и др.

Сегодня на Микроне можно выделить следующие категории персонала:

- сотрудники в возрасте 50–65 лет со стажем работы на Микроне более 20–30 лет, которые продолжают занимать ведущие должности в менеджменте и на некоторых ключевых технических позициях. Также они выполняют роль экспертов в новых проектах и на производстве (на старых линиях доля таких работников высока, но есть они и на отдельных позициях на новых линиях);
- новые сотрудники в возрасте 30–35 лет со стажем работы на Микроне от трех до пяти лет, освоившие ключевые компетенции;
- новые сотрудники в возрасте 20–30 лет со стажем работы на Микроне до трех лет по рабочим специальностям, выполняющие обязанности младшего инженерно-технического персонала.

Новое поколение работников имеет свои специфические черты, к которым можно отнести:

- повышенные, но не всегда подтвержденные достигнутыми результатами амбиции;
- ярко выраженный индивидуализм;
- недостаточный практический опыт;
- мобильность (смена места работы);
- «заточенность на деньги»;
- стремление избегать личного общения, предпочтение отдается электронным коммуникациям;
- желание проводить личное время и общаться преимущественно в молодежном коллективе.

Массовый приток сотрудников нового поколения со своими запросами и особенностями, с одной стороны, и необходимость достижения Микроном таких целей, как упрочение ведущего положения в отрасли, постоянное улучшение качества продукции и совершенствование СМК, СЭнМ и СЭМ, укрепление финансового состояния, с другой стороны, потребовали существенных изменений в кадровой политике и методах ее реализации.

² Панасюк В.Н. Создание и развитие особой производственной системы ОАО «НИИМЭ и Микрон» // ММК. – 2014. – № 4.