

ОСНОВА КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Существуют ли правила, выполняя которые можно научиться качественно делать свою работу? Да, это соблюдение международного стандарта ИСО 9001, в основе которого лежит процессный подход.



ВЛАДИМИР СОЛОВЬЕВ
Генеральный директор
компании EURASIA MS
Доктор технических
наук, профессор

Преимущество процессного подхода, как указывается в МС ИСО 9001, состоит в непрерывности управления, которое обеспечивается на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

Данный подход позволяет выстроить, как сейчас говорят, систему транспарентных взаимоотношений, построенных на основе взаимопонимания и взаимобязательств, невыполнение которых ведет к конкретной ответственности. Прозрачность действий персонала создает условия для развития новых отношений, построенных на доверии. Все это должно становиться «кирпичиками» новой корпоративной культуры качественного управления в организации.

Пристальное внимание к управлению на стыке между отдельными системообразующими процессами продиктовано тем, что именно

при взаимодействии процессов возникают различного рода неувязки между менеджерами и исполнителями разных уровней, обеспечивающими функционирование этих процессов.

К таким неприятностям, как правило, можно отнести несогласованность действий, неумение следовать плану и срывы плановых заданий, непонимание целей и персональной ответственности за качество выполняемых работ и произведенной продукции.

На практике управление качеством при взаимодействии между процессами и снижении до

минимума влияния рисков достигается путем составления (документирования) соответствующих должностных инструкций и различных положений (об отделах, лабораториях и тому подобном). При разработке этих документов особое внимание следует уделять картам процессов, с учетом установления точек взаимодействия этих процессов.

К сожалению, даже при выполнении всех указанных требований и условий в некоторых организациях встречаются менеджеры, которые не могут четко ответить на вопрос: «За что Вы получаете деньги?». Самое удивительное, что они, как правило, не могут представить в полном объеме информацию (объективные доказательства) качественного выполнения своей работы. Этот вопрос ставит их в тупик, ответы ограничиваются общими фразами типа «руководжу», «организирую», «помогаю», «участвую» и тому подобными.

Такие отговорки характерны, как правило, для заместителей директоров, проректоров и других руководителей. Причины этого могут быть разными: необученность высшего руководства основам качественного менеджмента – МС ИСО 9001, неумение составлять планы по решению целевых задач, отсутствие качественного и количественного анализа слабых и сильных сторон в управлении процессами, поиске эффективных способов работы организации.

Высшее руководство должно опираться на опыт, который показывает, что результативность и эффективность функционирования системы менеджмента значительно улучшается, когда основное внимание концентрируется не только на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а также на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в системы (потoki), нацеленные на конечный результат деятельности организации. При этом основное внимание следует обращать не на вертикальные связи в организационной структуре, которые традиционно хорошо

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СМК ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ, ЕСЛИ ПЕРСОНАЛ ОБУЧЕН ОСНОВАМ КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОБЛАДАЕТ СЛЕДУЮЩИМИ ДОСТОЙНЫМИ ЛИЧНЫМИ КАЧЕСТВАМИ:

- УМЕНИЕ УЧИТЬСЯ И САМОСТОЯТЕЛЬНО ДОБЫВАТЬ ЗНАНИЯ С ЦЕЛЮ ПОСТОЯННОГО ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ОБРАЗОВАНИЯ И КОМПЕТЕНЦИЙ И РАЗВИТИЯ СПОСОБНОСТИ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ, СВЯЗАННЫХ С ВЫЗОВАМИ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА;
- УМЕНИЕ ВЫПОЛНЯТЬ КАЧЕСТВЕННО РАБОТУ, ПРИМЕНЯЯ ЦИКЛ PDCA;
- УМЕНИЕ СТАВИТЬ ПРИОРИТЕТНЫЕ ЦЕЛИ И ДОСТИГАТЬ ИХ;
- БЫСТРОЕ АДАПТИРОВАНИЕ К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ РАБОТЫ;
- ВЫСОКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И САМОДИСЦИПЛИНА;
- КРИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СПОСОБНОСТЬ К ОЦЕНКЕ ПРОЦЕССОВ В РАМКАХ СВОЕЙ КОМПЕТЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ;
- УМЕНИЕ СТРОИТЬ КАЧЕСТВЕННЫЕ (ПРАВИЛЬНЫЕ) ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ, ДЕЛОВЫЕ, КОРПОРАТИВНЫЕ, СЕМЕЙНЫЕ, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ);
- СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ, ВЛАДЕНИЕ КУЛЬТУРОЙ ДИСКУТИРОВАНИЯ И ОППОНИРОВАНИЯ, УМЕНИЕ ПРОЩАТЬ ЧУЖИЕ ОШИБКИ, НЕ ПОБЕЖДАТЬ ВИЗАВИ, А НАХОДИТЬ ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАДАЧ, ПРИ ЭТОМ ВОЗДЕРЖИВАТЬСЯ ОТ ЛЮБЫХ ДЕСТРУКТИВНЫХ И НЕПРОДУКТИВНЫХ ДЕЙСТВИЙ;
- УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ С «ТРУДНЫМИ» ЛЮДЬМИ;
- УМЕНИЕ СВОЕВРЕМЕННО ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ ПО РЕШАЕМЫМ ВОПРОСАМ.

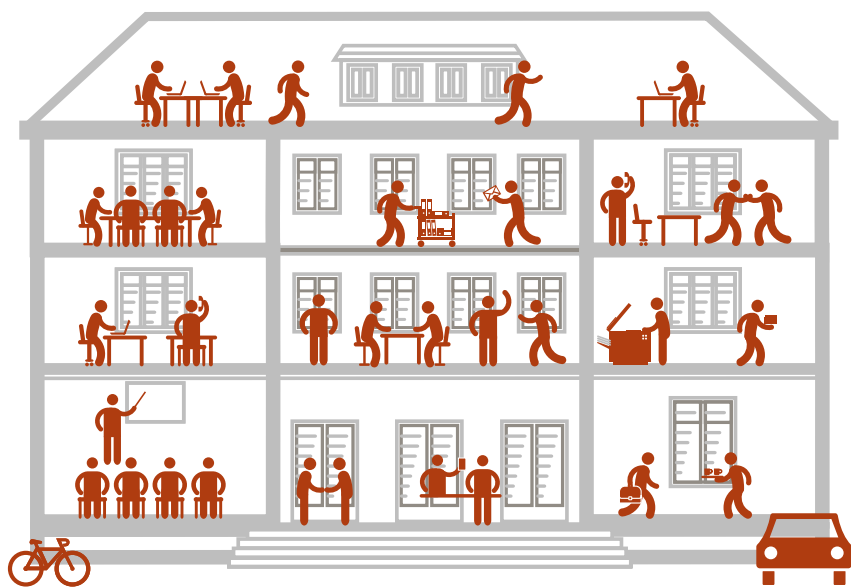
отлажены, а на горизонтальные, являющиеся наиболее слабыми в управлении организацией и потому представляющие реальную опасность для качества ее продукции/услуг.

В свою очередь, качество взаимодействия, как показывает практика, зависит не только от качества документирования, но и от глубины взаимоотношений между участниками менеджмента, в основе которых лежат личные качества каждого менеджера или исполнителя.

Персонал с такими качествами с большей степенью вероятности сможет сформировать необходимые производственные и деловые отношения, способствующие принятию качественных управленческих решений,

обеспечивающих высокую эффективность функционирования процессов при минимальных затратах всех видов ресурсов (человеческих, материальных и других). По сути, все это должно начать работать на создание организации нового качества корпоративной культуры, основанной на постоянном улучшении качественного менеджмента и повышении мастерства работы персонала. Качественный менеджмент – это диалог, а не монолог.

В жизни действует известное правило: «Судьбу надо организовывать самому». Это правило, по нашему мнению, справедливо и в производственных отношениях, которые также необходимо организовывать самим – высшему руководству и персоналу орга-



низации. Никто другой этого не сделает. Здесь особое внимание следует обратить на свой стиль поведения не только в рабочей среде, но и в семье, с друзьями, соседями и так далее, потому что если в этих ситуациях будут проявляться неприязненные отношения, то рано или поздно это станет известно, и доверие со стороны сотрудников будет утрачено.

Не получают должных результатов в построении качественных отношений люди, которые позиционируют себя как «всегда-научные»: они обычно «знают», что должны делать другие, в то время как в своей работе ограничиваются демагогией. Есть и такие исполнители, которые выполненную работу в рамках своей компетенции выдают за подвиг и всякий раз требуют за нее дополнительного вознаграждения. Вред от таких «желаний» в построении качественных отношений существенный. Неумение сотрудников ценить то, что имеешь (доброе отношение друзей, семьи, производственные отношения, свой авторитет и другое), соизмерять свои желания с возможностями, погоня за деньгами, властью и славой не обеспечивают прогресс в корпоративной культуре.

Неумение строить межличностные отношения, нелюбовь к людям, в конечном счете нелюбовь к себе порождают хамство, равнодушие, чувство вседозволенности.

Не лучшим образом сказывается на производственных и деловых взаимоотношениях вынужденная работа не по специальности. В свое время неизвестный французский философ отметил: «Труд без удовольствия так же заставляет страдать, как и удовольствие без труда».

Руководители некоторых организаций, особенно малых предприятий, концентрируются только на зарабатывании денег при фиксированной заработной плате подчиненных. Персонал таких предприятий выполняет роль рабочей силы для обогащения первого руководителя. Такой подход порождает цинизм. Нельзя считать разумными и результаты управленческой деятельности, когда на ряде предприятий при низком качестве продукции и малой производительности труда наблюдается существенный рост заработной платы.

Предприятия должны полностью отказаться от методов работы, приносящих «нечистую» прибыль. В таких условиях соблюдению финансовой дис-

циплины не будет альтернативы. Производительность труда, качество выпускаемой продукции и прибыль предприятия можно существенно повысить не поиском виновных, а улучшением менеджмента качества, создавая условия для развития самомотивации, гордости за свой труд у персонала.

Правильно определенные стимулы, открытость и прозрачность бизнеса будут способствовать единению персонала и повышению качества работы компании. Негативные личные ценности должны быть вытеснены общечеловеческими и корпоративными, что позволит существенно продвинуться вперед в улучшении качества отношений, качества организаций и качества жизни в целом. Здравый смысл, позитивный подход и жизненный опыт позволят создать качественные производственные и деловые отношения в организации и в конечном счете – конкурентоспособный человеческий капитал. Выработка алгоритма позитивных отношений к различным видам неурядиц, в том числе к «ненавистным делам», также укрепит качество взаимоотношений.

По сути в организациях создается система процессов, в основе которых должны быть качественные взаимодействия и отношения как внутри организации, так и в бизнес-окружении. Все это позволит изменить модель поведения персонала, высшего руководства и организаций в целом. Возможно, мы сможем пройти путь от коллективной безответственности к коллективной ответственности.

В заключение отметим, что, по Ральфу У. Эмирсону, ничто великое не создавалось без энтузиазма. Это в полной мере относится и к созданию качественных отношений. Следует помнить, неудачниками не рождаются – ими становятся, большей частью из-за плохого характера и плохих отношений с окружением, следствием которых являются нереализованные амбиции. Так и получается: «Что посеешь, то и пожнешь». ■



Используй возможность быть лучшим!

Обучение, сертификация и оценка в области качества, экологии, промышленной безопасности и отраслевых стандартов



Более 20 000 сертификатов в 45 странах

Москва

Екатеринбург

Ярославль

Алматы

Орган по подтверждению соответствия
ТОО «Euroasia MS»
050060, Республика Казахстан,
г. Алматы, ул. Радостовца, 152/4
Тел./Факс: +7 (727) 275 34 48, 274 74 74

E-mail: Kazakhstan@qualityaustria.com; ems@ems.kz
Website: www.ems.kz, www.qualityaustria.com

