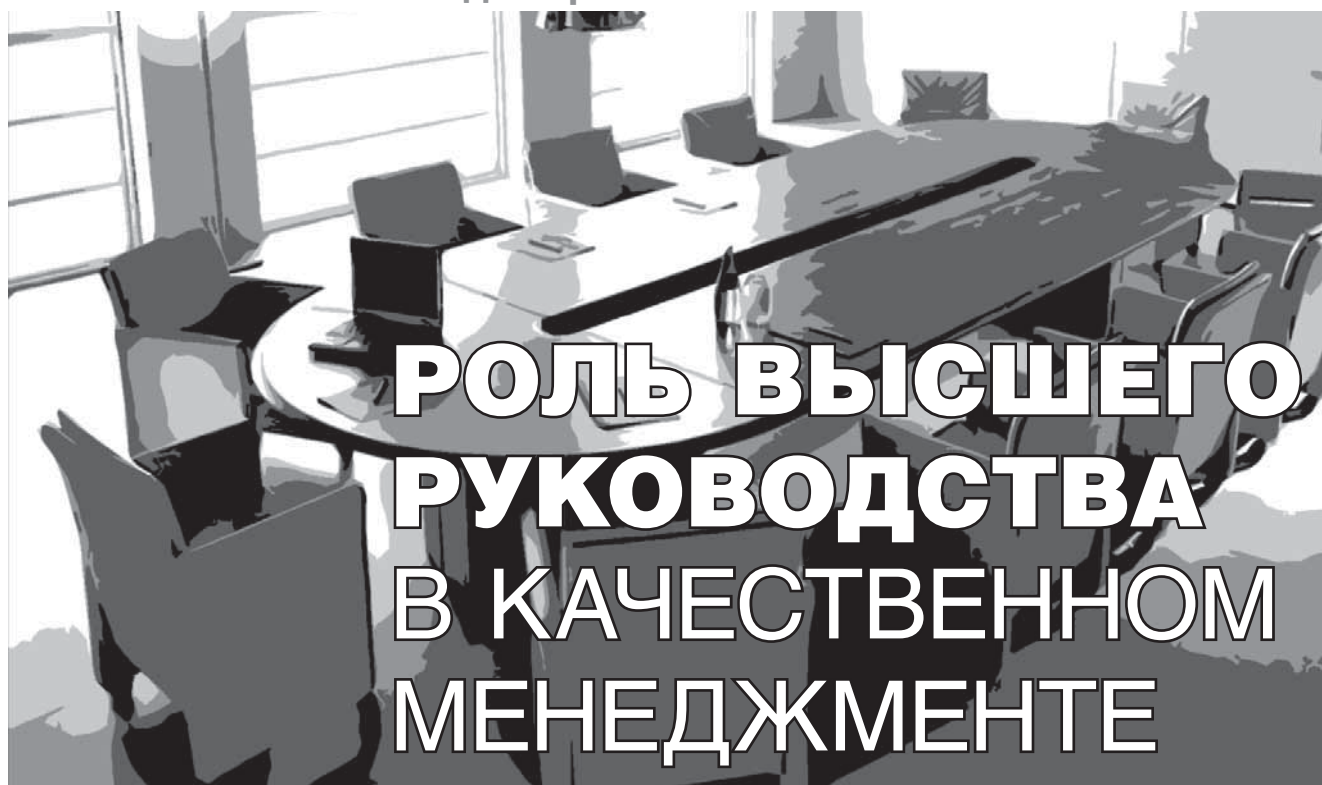


Владимир СОЛОВЬЕВ



# РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В КАЧЕСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Лидерство и обучение необходимы друг другу.

*Дж. Ф. Кеннеди*

...Успех в борьбе за качество на 94% зависит от управляющих и на 6% от рабочих...

*Э. Деминг*

**Ответ на вопрос о роли высшего руководства в качественном менеджменте, на первый взгляд, можно сформулировать без подготовки: руководить с целью достижения поставленных целей и обеспечивать решение комплекса задач, направленных на поддержание в организации режима эффективного функционирования процессов.**

**П**о каким правилам можно реализовывать или улучшить роль высшего руководства?

Один из путей, как известно, — внедрение (встраивание) в организацию системы качественного управления — системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями МС ИСО 9001.

В МС ИСО серии 9000 главенствующая роль высшего руководства в менеджменте качества рассматривается, прежде всего, как лидерство и ответственность руководителя. Он обеспечивает единство цели и направления деятельности организации, создает и поддерживает внутреннюю среду, в которой персонал будет полностью вовлечен в производственную деятельность организации.

Как правило, на предприятиях, где обеспечивается требуемое качество управления, высшее руководство занимает лидирующее место, владеет знаниями и методами «качественного» менеджмента. Если же первый руководитель уходит из организации, в которой функционирует СМК, а новый руководитель не владе-

## РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В КАЧЕСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

ет знаниями и опытом работы организации в ее условиях, то система прекращает действовать или функционирует в режиме «тихого саботажа». Результат — разрушена преемственность и уничтожены ростки новой корпоративной культуры.

Здесь уместно напомнить, что СМК — это не «бумаги» (к сожалению, часто наблюдается чрезмерная тяга к документированию), а взаимоотношения персонала — новая техническая культура функционирования организации в условиях современного рынка.

В этой связи полезно рассмотреть первого руководителя как лидера или как слабое звено в менеджменте. Анализ деятельности организации, уже внедрившей СМК, можно начать с постановки первому руководителю ряда вопросов, например таких:

- с какой целью внедрена СМК?
- сколько человек в организации обучено основам качественного менеджмента МС ИСО серии 9000?
- вы сами приобрели эти знания?
- что дает или дала СМК организации, высшему руководству и самому первому руководителю?
- как обстоят дела с качеством продукции на предприятии?

Ответы могут быть разными, в зависимости от зрелости организации и позитивного опыта работы в условиях «встроенного качественного менеджмента» — МС ИСО 9001.

Мотивация высшего руководства по внедрению СМК еще год назад формулировалась как желание сделать организацию конкурентоспособной, повысить ее имидж на внутреннем и внешнем рынке и удовлетворенность потребителей, улучшить качество продукции/услуг, обеспечить высокую производительность и качество процессов, создать комфортный психологический климат, завоевать международное признание и т.д.

В настоящее время на первое место побуждающей причиной внедрения СМК в организации выдвигается необходимость добиться преимущества при участии организации в тендерах. Существующие реалии и следование моде

породили руководителей, которым нужен только сертификат соответствия СМК ИСО 9001, что сопровождается требованием «быстро и сейчас». Никаких усилий для создания работоспособной СМК (чтобы управлять ситуацией и не быть в плену консалтинга или представителя руководства по качеству в период создания, внедрения и собственно функционирования СМК) такие руководители не хотят предпринимать.

Можно представить, какие муки испытывает аудитор, когда он проводит аудит первого руководителя, не владеющего основами качественного менеджмента, особенно когда в целом организация уже прошла аудит «на отлично».

Если по каким-либо причинам высшее руководство не обучилось основам современного менеджмента (ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 и др.), то настоятельно рекомендуется в самый кратчайший срок исправить существующее положение.

По Э. Демингу, «проблема управления качеством не в том, что люди мало об этом знают, проблема в том, что им кажется, что они знают все». Никогда не говорите себе и окружающим: «Этот я уже знаю... это мы уже пробовали...» Все это будет работать как тормоз при движении организации вперед или как блок получения новых знаний.

Пройдите *хорошие* курсы (заметьте, уже здесь начинают действовать правила МС ИСО 9001), получите новые знания. Компетентность в области менеджмента качества — залог авторитета руководителя, безусловного доверия подчиненных к нему и всей организации в целом, что немаловажно в современных отношениях между бизнес-партнерами.

Обучение персонала необходимо для качественного выполнения проекта по разработке и внедрению в организации СМК, соответствующей требованиям МС ИСО 9001. Известно, что данный проект включает три этапа.

1. Обучение персонала, в первую очередь высшего руководства.

2. Разработка и «встраивание» элементов (процедур) СМК в существующий менеджмент (как правило, выполняется консалтинговыми организация-

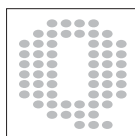
**Компетентность в области менеджмента качества — залог авторитета руководителя, безусловного доверия подчиненных к нему и всей организации в целом, что немаловажно в современных отношениях между бизнес-партнерами**

ми). Но даже если систему разрабатывает консалтинговая компания, решение и ответственность о целесообразности того или иного процесса или процедуры должны оставаться за персоналом организации.

3. Сертифицирование разработанной СМК органами по подтверждению соответствия, аккредитованными отечественными органами или за рубежом.

Практика показывает, что в настоящее время организации необходимо пройти и четвертый (скрытый) этап — этап «созревания» качества менеджмента во времени, когда организация должна совершенствоваться и становиться конкурентоспособной. Поэтому в этот период высшее руководство и весь персонал должны приложить максимум усилий и терпения для проведения плановых изменений (они могут быть глубинными) в направлении создания новой корпоративной культуры.

В бизнесе, как отмечает Кечине Омас, как на поле боя: стратегическая цель высшего руководства — создать условия наиболее благоприятные для своей организации, «...правильно выбирая моменты для атаки или отступления и всегда точно оценивая пределы компромиссов». Бизнесмен, по его определению, — это стратегический мыслитель. Поэтому организацию можно рассматривать как боевую обученную единицу. (На постсоветском пространстве все еще есть случаи, когда высшее руководство не имеет требуемых знаний в области качественного



### Практика показывает, что на предприятиях, где обеспечивается требуемое качество управления, высшее руководство занимает лидирующее место, владеет знаниями и методами «качественного» менеджмента

менеджмента и руководит путем напора и административного «авось». Именно поэтому все еще имеется большое количество предприятий «типа организация», «типа гостиница», «типа поликлиника»... Естественно, в них и не подзревают о необходимости следовать основным принципам менеджмента качества и выполнять их. В этих организациях при всяком случае декларируется лояльность потребителю, который «всегда прав», а на практике все получается наоборот.)

Необходимо безотлагательно решать проблемы по улучшению качества работы и поведения персонала. В организациях все должны научиться говорить *правду*, не обманывать себя и окружающих. Это мощная основа реализации седьмого принципа СМК — «принятие решений, основанных на фактах».

Высшее руководство должно помнить рекомендации П. Друкера: «Людей изменить нельзя. Вы сами должны олицетворять изменения, которые хотите увидеть в людях».

Следует обратить внимание и на текущее планирование разного рода соещаний. В организации такой план может быть. Однако, к сожалению, он не является гарантией того, что, к примеру, совещание будет проведено в назначенный срок. Срывы, перенос подобных мероприятий, низкая информированность участников процесса «Соещание» объясняются неумением высшего руководства качественно планировать не только свое время, но и время персонала и партнеров. Кто будет доверять такому руководителю,

даже если у возглавляемой им организации есть сертификат соответствия?

Руководителю необходимо обратить внимание на свой стиль руководства, образ мышления. Победа происходит в голове! Проигрыш — тоже. Качество личности проявляется в действиях и взаимоотношениях. Гнев, высокомерие, корысть, жадность приводят первого руководителя к авторитарному стилю руководства организацией. Отсутствие доверия к персоналу также разрушительно влияет на качество менеджмента.

Необязательность первого руководителя расхолаживает персонал. К некоторым руководителям трудно попасть на прием. У них секретарь никогда не знает, когда «шеф» будет на рабочем месте. Имитация работы, бумаготворчество, излишняя отчетность, несоблюдение режима работы организации, выполнение работ в условиях постоянного дефицита времени, «оперативный» поиск «козлов отпущения», непомерные расходы на охрану руководящей персоны и т.п. Это лишь неполный набор методов работы ряда, мягко говоря не отвечающих веяниям настоящего времени, руководителей.

Бывает и так, что персонал воспринимает руководителя как угрозу, а не как партнера по общей работе. В таких организациях прогрессирует деление людей «на своих» и «не своих», создаются условия для появления среди персонала марионеток, лишенных подлинной самостоятельности, что приводит, как правило, к появлению во взаимоотношениях между сотрудниками недоверия, подхалимства, очковтирательства. Все это отрицательно сказывается на реализации одного из основных принципов ИСО 9001:2000 — «вовлеченности персонала». В таких организациях за «качество», как правило, отвечает представитель руководства по качеству, без соответствующих полномочий — своего рода «мальчик для битья» и «отмазка» для аудиторов.

В прогрессивных организациях ведется подлинная работа по модернизации управления в соответствии с требованиями МС ИСО 9001. Здесь руководство стремится вывести организацию из дрейфа самоуспокоенного ре-

жима работы. Все это позволяет получить долговременные результаты, которые становятся основой для создания новой корпоративной культуры. Приказом новую корпоративную культуру создать невозможно.

По-прежнему актуальным остается вывод профессора Г.П. Воронина о том, что «...экономика, которая всегда занималась сферой материального — богатством, капиталом, ВВП и т.д., — никогда еще так тесно не смыкалась со сферой нравственных ценностей». Именно нравственность является одной из составляющих человеческого капитала. Психологический настрой, самооценка, система мотивации, уровень образования и многое другое влияют на создание нового отношения к труду и запросам потребителей. Это станет предпосылкой для того, что в организациях будет работать персонал, равнодушный и ответственный за порученные ему процессы, способный к обучению и реализации своих потенциальных возможностей.

Время и каждодневный труд высшего руководства и персонала приведут к созданию организации *нового типа*, способной не только противостоять вызовам и конкуренции, но и решать такие государственные приоритетные в глобальном аспекте задачи, как повышение благосостояния и качества жизни населения, уход от сырьевой зависимости, преодоление последствий мирового финансового кризиса и т.д. Действительно, решать подобные задачи под силу только конкурентоспособным организациям как государственного, так и производственного управления.

В заключение отмечу: работать плохо — должно стать стыдно! Рекомендуется сделать позитивные конструктивные выводы, своевременно найти время для эффективных изменений и помнить, что «дерево сразу плоды не дает».

**Владимир Иванович СОЛОВЬЕВ** — доктор технических наук, профессор, генеральный директор ОПС ТОО «Euroasia MS», ведущий аудитор ГСТР Республики Казахстан, IRCA, Quality Austria, EVROCERT