



Владимир СОЛОВЬЕВ

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Преимущество процессного подхода, как указывается в 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 создать систему прозрачных взаимоотношений, построенных на взаимопонимании и взаимных обязательствах, невыполнение которых ведет к конкретной ответственности. Прозрачность действий персонала создает условия для развития новых отношений, основанных на доверии. Все это должно становиться «кирпичиками» новой корпоративной культуры качественного управления в организации.

Истинная сила и энергия в организациях достигается за счет взаимоотношений. Образцы отношений и возможностей их формирования важнее задач, функций и должностей.

Маргарет Уитли

Неумение своевременно и надлежащим образом обеспечить обратную связь — один из самых больших человеческих недостатков.

Чарльз Кунрадт

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 недостаткам можно отнести несогласованность действий, неумение следовать плану и срывы плановых заданий, непонимание целей и персональной ответственности за качество выполняемых работ и получаемой продукции/услуги. Следует отметить, что способ, характер и уровень качества взаимодействий можно ранжировать, увязывая их с менеджментом рисков.

На практике управление качеством взаимодействий между процессами и сведение к минимуму влияния рисков достигается путем составления (документирования) соответствующих должностных инструкций и различных положений (об отделах, лабораториях и т.п.). При разработке этих документов особое внимание следует уделять картам процессов с учетом установления «точек» взаимодействий этих процессов.

Документирование процессов способствует достижению их соответствия требованиям ИСО 9001:2008, обеспечению

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

воспроизводимости и прослеживаемости, оценке их результативности и эффективности работы, качества продукции/услуги, а также достижению требуемого уровня компетентности персонала. При этом определяются владельцы процессов, их ответственность в рамках установленных компетенций и ролевые функции при взаимодействии процессов с заинтересованными сторонами (ответственный или исполнитель/потребитель). В дополнение ко всему в организациях может быть разработана матрица ответственности за соответствующие процессы.

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?» Этот вопрос ставит их в тупик, ответы ограничиваются общими фразами, типа «руковожу, организую, помогаю, участвую» и т.п. Самое удивительное, что эти менеджеры, как правило, не могут представить в полном объеме информацию (объективные доказательства) качественного выполнения своей работы. Такие факты характерны, как правило, для заместителей директоров, проректоров и других руководителей. Причины могут быть разными: необученность высшего руководства основам качественного менеджмента, неумение составлять планы по решению целевых задач, отсутствие качественного и количественного анализа слабых и сильных сторон в управлении процессами, поиске эффективных способов работы организации. И еще это может быть связано с низким качеством документирования процессов, закрепленных за этой категорией менеджеров, что приводит к дублированию обязанностей первого руководителя и менеджеров — его заместителей, к снижению ответственности данной категории менеджеров за качество процессов их взаимодействий и, собственно, за качество функционирования организации в целом.

Высшее руководство должно опираться на опыт, который показывает, что результативность и эффективность функционирования СМК значительно улучшается, когда основное внимание концентрируется не только на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, но и на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в системы (потoki), нацеленные на конечные результаты деятельности организации. При этом главное внимание следует обращать не на вертикальные связи в организационной структуре, ко-

торые традиционно хорошо отлажены, а на горизонтальные, являющиеся наиболее слабыми в управлении организацией и потому представляющие реальную опасность для качества ее продукции/услуг. В свою очередь, качество взаимодействий, как показывает практика, зависит не только от качества документирования, но и от качества взаимоотношений между участниками менеджмента, в основе которых лежат личностные качества каждого менеджера или исполнителя.

Эффективность функционирования СМК обеспечивает, если персонал обучен основам качественного менеджмента и обладает достойными личными качествами — такими, как:

- умение учиться и самостоятельно добывать знания с целью 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 их достигать;
- быстрое адаптивное к изменяющимся условиям работы;
- высокая ответственность и самодисциплина;
- критическая самооценка деятельности и способность к оценке процессов в рамках своей компетенции и 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, воздерживаться от любых деструктивных и непродуктивных действий;
- умение общаться с «трудными» людьми;
- умение своевременно налаживать обратную связь по решаемым вопросам.

Персонал с такими качествами с большей степенью вероятности сможет создать необходимые производственные и деловые отношения, способствующие принятию качественных управляющих решений, обеспечивающих высокую эффективность функционирования процессов при минимальных затратах всех видов ресурсов (человеческих, материальных и др.). По сути, все это должно начать работать на

Руководители некоторых организаций акцентируют свою деятельность только на увеличении прибыли 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 при низком качестве продукции и малой производительности труда наблюдается существенный рост заработной платы



создание в 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». Оно, по нашему мнению, справедливо и в производственных отношениях, которые также необходимо организовывать самим — высшему руководству и персоналу организации. 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 т.д., потому что если в этих ситуациях будут проявляться неприязненные отношения, то рано или поздно это станет известно, и доверие со стороны сотрудников будет утеряно.

Не получают должных результатов в построении качественных отношений люди, которые позиционируют себя как «всезнающие»: они обычно «знают», что должны делать другие, в то время как в своей работе ограничиваются демагогией. Есть и такие исполнители, которые 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 они имеют (добрые отношения с друзьями, в семье, на производстве, свой авторитет и др.), соизмерять свои желания с возможностями, погоня за деньгами, властью и славой тормозят 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 французский философ П. Буаст отметил: «Труд без удовольствия так же заставляет страдать человека, как и удовольствие без труда».

Руководители некоторых организаций, особенно малых предприятий, акцентируют свою деятельность только на увеличении прибыли 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 дисциплины не будет альтернативы. Производительность труда, качество выпускаемой продукции и прибыль предприятия можно существенно повысить не поиском виновных, а улучшением менеджмента качества, создавая условия для самомотивации, гордости за свой труд

у персонала. Правильно определенные стимулы, открытость и транспарентность бизнеса будут способствовать единению персонала и повышению качества работы компании. Негативные личные приоритеты должны быть вытеснены общечеловеческими и корпоративными ценностями, при этом существенно улучшится качество отношений, качество организаций и качество 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 позитивного восприятия различного рода неурядиц, в том числе «ненавистных дел», также укрепит качество взаимоотношений.

По сути, в организациях создается система процессов, в основе которых должны стать качественные взаимодействия и отношения как внутри организации, так и в бизнес-среде. 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. Эмерсону, 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 замыслы. Как говорится, что посеешь — то и пожнешь. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Томсон Н.Г.** На основе здравого смысла // Деловое совершенство. — 2006. — № 5. — С. 1—5.
2. **Липидус В.А.** Национальные особенности российского кризиса: интервью зам. гл. редактора А. Гадеевой // Менеджмент качества. — 2009. — № 3 (27). — С. 26—29.
3. **Воронин Г.П.** Будущее без качества — это не будущее // Стандарты и качество. — 2009. — № 8. — С. 4—7.
4. **Адлер Ю.П.** Сначала люди. Потом все остальное // Менеджмент качества. — 2009. — № 3 (27). — С. 30—32.
5. **Соловьев В.И.** Роль высшего руководства в качественном менеджменте // Стандарты и качество. — 2009. — № 8. — С. 88—91.
6. **Соловьев В.И.** Что тормозит наше продвижение вперед? / Алма-атинский международный форум по качеству. Сб. материалов. — Алма-Ата, 2006. — С. 146—148.

Владимир Иванович СОЛОВЬЕВ —
доктор технических наук, профессор, генеральный директор
ОПС TOO EUROASIA MS (Республика Казахстан)