

ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ

Ю. Н. АРСЕНЬЕВ¹, Т. Ю. ДАВЫДОВА², С. И. ШЕЛОБАЕВ³, М. А. АЛИМОВ¹

¹Тульский филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Тула

²Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого, Тула

³Институт экономики и управления, Тула

Рассматривается ключевая роль руководителей-лидеров в системах менеджмента качества. Приложение стратегии экспериментирования и обучения к разработкам новой продукции и услуг составляет основу постоянных инноваций. Итеративный процесс экспериментирования и обучения персонала на собственных ошибках подходит к решению проблем в условиях с высокой неустойчивостью, неопределенностью и сложным взаимовлиянием рыночных факторов.

Ключевые слова: инновации, обучение, персонал, руководители — лидеры система менеджмента качества, управление качеством.

На современном этапе развития эффективные изменения в деятельности субъектов хозяйствования (СХ) возможны при наличии лидеров, которые исполняют, руководят, направляют, организуют и координируют его деятельность, видят направление развития СХ, понимают интересы всех заинтересованных сторон и персонала, необходимость перемен к лучшему. Лидеры поддерживают постоянство целей СХ, перестраивают его деятельность, перераспределяют имеющиеся ресурсы для движения к намеченным общим целям.

Ключевая роль руководителей-лидеров в системах менеджмента качества (СМК) зафиксирована стандартами ИСО серии 9000:2000. В премии М. Болдриджа лидерство отмечается как главная движущая сила в достижении успехов. Система качества содействует эффективной деятельности СХ лишь при условии, что руководители-лидеры вносят уникальный вклад, выступая катализаторами процесса непрерывного совершенствования.

Основной принцип TQM — качество следует обеспечивать всем сотрудникам на всех уровнях управления на основе фактической информации для достижения общей цели — создания потребительских ценностей на основе аналитических методов, позволяющих выявлять существующие в СХ проблемы, выбирать приоритетные направления деятельности его менеджмента.

Руководители-лидеры должны устанавливать политику и цели в области качества, внедрять программы обеспечения качества, осуществлять поддержку делового совершенства. Утверждение в СХ культуры управления, основанной на лидирующей роли руководства, — главная задача высшего руководства. Они должны обучать своих подчиненных, поднимая их до уровня обретения навыков лидеров, а далее поощрять их в принятии роли лидера в управлении качеством, сочетающего обязательную гибкость и ответственность в коммуникациях с потребителями. Такая система руководства учитывает принципы СМК, как часть политики СХ по ГОСТ Р ИСО 1900: 2008.

Согласно С. Кови, многие менеджеры упускают из виду главный принцип TQM — постоянно совершенствовать отношения с персоналом и функциональными подразделениями СХ. Успешный менеджмент способен успешно управлять, достигать органичного баланса в долговременном успехе. Высшее руководство СХ должно учитывать группы ценностей, определяющие: а) стиль деятельности; б) ценности деловые (выбранное всем персоналом направление деятельности), поведенческие (им должен следовать весь персонал СХ), моральные (оценка достоинств, недостатков СХ), индивидуальные (групп персонала СХ).

Группы указанных ценностей следует учитывать (см. рисунок): в едином цикле их формирования;

в подходах к принятию решений, распределению властных полномочий; в способах признания заслуг и вознаграждения сотрудников; в наборе символов, артефактов, применяемых в самоидентификации СХ.

Создать систему управления СХ, отвечающую всем указанным выше требованиям, сложно. Эффективный менеджмент требует лидеров, поступкам которых подражают на верхнем и более низких уровнях управления, проявления воли на всех уровнях организационной структуры управления.

Высшее руководство должно формировать систему ценностей, анализировать состояние дел в СХ, деятельность руководства на всех уровнях в реализации стратегии развития, преодолении возникающих проблем (табл. 1).

Вовлеченность, умение придать необходимую динамику работе возглавляемого им коллектива, справедливого разрешения конфликтов — главные критерии, по которым оценивают степень участия и роль конкретного руководителя в выборе направления деятельности и достижении общего успеха СХ.

Вовлеченность руководителя-лидера не исчерпывается его заявлением или обозначением руководящей роли. Его вовлеченность отличает глубина приверженности делу. Менеджмент должен

способствовать достижению требуемых результатов, иметь необходимые знания для совершенствования управления, добиваться роста рыночной стоимости СХ и повышения его конкурентоспособности. Истинные лидеры — менеджеры, использующие рычаги влияния для проведения в СХ необходимых изменений по своевременности поставок продукции, повышению качества и эффективности производства, снижению производственных затрат. Разделение (дихотомия) общей управленческой деятельности на руководство (лидерство) и менеджмент аналогичен работе полушарий человеческого мозга: левое полушарие управляет и планирует свои действия, а правое — устанавливает и поддерживает отношения с другими людьми, проявляет качества лидера.

Согласно закону роста энтропии все в мире постепенно теряет запас внутренней энергии и деградирует, а СХ, брошенный на произвол судьбы, снижает свою эффективность. Непрерывное совершенствование организационно-управленческой и производственно-хозяйственной деятельности СХ требует интеграции предупреждающих и корректирующих действий с творческим преобразованием, нацеленным на достижение устойчивых, качественных, предсказуемых параметров процессов во времени.

Таблица 1

Обязанности менеджмента по совершенствованию деятельности

Обязанности по совершенствованию деятельности	Семантика и состав обязанностей
Высшее руководство СХ	1. Демонстрировать приверженность избранной философии менеджмента и важность работ по улучшению качества. 2. Контролировать принятие системы ценности его сотрудниками. 3. Руководить усилиями функциональных служб и подразделений, реализующих системную перестройку СХ. 4. Поощрять стремление сотрудников к достижению высоких результатов
Менеджер как лидер	1. Личное руководство основными инициативами в области качества, имеющими стратегическое значение для СХ. 2. Воспитание или наставничество молодых лидеров из числа работающих в СХ и обладающих потенциальными возможностями. 3. Применение блуждающего стиля управления (не сидеть в кабинетах, а постоянно обходить рабочие места и обсуждения с сотрудниками возникающих проблем и трудностей, отмечать хорошую их работу). 4. Анализ эффективности исполнения порученных управленческих функций и незаметного направления их на должный путь. 5. Обеспечение обучения и повышения квалификации сотрудников без отрыва от производства. 6. Информирование сотрудников о текущем состоянии дел в СХ, их личных проблемах и проведение с ними инструктивных совещаний.
Лидерские действия на уровне исполнителей	1. Активное участие в управлении производственными процессами и выполнении проектов, нацеленных на непрерывное совершенствование работы. 2. Развитие навыков решения проблем и применения методов статистического анализа. 3. Исполнение роли наставника по отношению к новичкам. 4. Итоги аттестации сотрудника, отражающие мастерское владение профессиональными навыками в труде. 5. Признание достижений коллег в проектах, направленных на совершенствование работы СХ и его подразделений
Задачи лидера в обучении	1. Выявлять проблемы, имеющиеся у обучаемых лиц, разработать программы обучения и повышения квалификации, соответствующие выявленным потребностям в коллективе. 2. Подготовить интересные примеры для тренировочных занятий. 3. Содействовать вовлечению участников в обсуждение и активное изучение предлагаемых тем в процессе обучения. 4. Оценивать эффективность и качество процесса обучения
Рычаги влияния лидеров	1. Общая философия управления и стиль ее внедрения. 2. Уровень компетентности персонала в исполнении организационного совершенствования. 3. Взаимопонимание сотрудников, помогающее им совершенствовать методы работы. 4. Система мотивации, стимулирующая требуемое поведение исполнителей СХ

СХ может достичь долговременного успеха на рынке лишь при полной приверженности непрерывному совершенствованию процессов, удовлетворению нужд потребителей. Для движения к совершенству часто требуются инновационные прорывные решения, творческие способности лидеров СХ, их способность действовать оригинально, преодолевать естественный процесс роста энтропии, иначе СХ, его руководство, не способные к этим решениям, будут постепенно деградировать.

Поиск равновесного баланса между созданием нового знания и практическим применением существующих знаний затруднен тем, что окупаемость инвестиций обусловлен не только текущим объемом вложенных средств, но и изменением их сроков, распределения инвестиций во времени и т.д.

Исследование совмещения инноваций с непрерывным совершенствованием доказало: непрерывное совершенствование, сопровождаемое контролем, с альтернативными решениями и гибкостью в освоении новых знаний, взаимно усиливают друг друга. Поэтому в процессах непрерывного совершенствования деятельности СХ следует различать дискретные и непрерывные инновации (хотя их границы весьма расплывчаты).

В условиях быстрых изменений на рынках высокотехнологичных продуктов запаздывание в предложении новых товаров существенно снижает возможный объем прибыли. Любой современный менеджер стремится сократить сроки разработки, изготовления и поставки новой продукции.

Различают три вида коммерческих проектов — базовые, производные и прорывные, отличающиеся своей спецификой (табл. 2).

В современных отраслях, в которых реализуются в основном прорывные проекты, быстро сменяются производные проекты или ускоренными темпами разрабатывают базовые изделия, от менеджеров постоянно требуют ускорения разработки, изготовления и поставок новой продукции, интеграции этих операций в единый непрерывный процесс. В условиях интенсификации технологической конкуренции преимущ

еств СХ может достичь непрерывным внедрением инноваций, созданием новых семейств продукции, организацией новых производств. Продвижение прорывных проектов связано с внедрением параллельного проектирования этапов разработки и выполнения проектных работ, сокращением общего срока создания продукции, оптимизацией, упрощением, рационализацией этапов разработки новой продукции с учетом принципов обеспечения качества. Если при разработке продукции управление качеством сосредоточено на планировании, упрощении, систематизации и оптимальной организации процессов разработки, то эти принципы следует включать и в разработку инновационной продукции. А. В. Фейгенбаум установил 16 последовательных этапов разработки, показав, как четыре фундаментальных принципа обеспечения качества применять на каждом из них. Й. Джурган считал это условие недостаточным и особо выделял значимость сокращения потерь, опережения конкурентов по темпам роста показателей качества продукции.

Дж. Мур указывал, что плохие оценки свойств и качества новой продукции всегда лучше отсутствия всякой информации. Пока СХ с новой продукцией на рынке один, хорошие отношения с потребителями и деловое совершенство — не главные его приоритеты. Напротив, СХ следует учиться на собственных ошибках, чтобы позже использовать полученную от потребителя информацию для отработки последующих версий продукции и услуг. Зондирование рынков с помощью первых версий продукции и услуг позволяет СХ убедиться, что процесс их разработки контролируем и служит движущей силой для обучения персонала. В процессе обучения персонал СХ может лучше изучить новую технологию, определить степень влияния внешних факторов, необходимые доработки, получить новую информацию о рынках, лучше оценивать, для каких сегментов и сфер приложения под-

Таблица 2

Основные виды коммерческих проектов

Виды проектов	Семантика и состав задач проектов
Производные, или деривативные, проекты	Обеспечивают создание удешевленных версий существующих изделий или их дополнение рядом новых улучшенных свойств. Пример — создание новой упаковки товаров, поэтапное совершенствование существующих производственных процессов и продукции и др.
Прорывные проекты	Проекты коренной переработки выпускаемой продукции и существующих процессов, создания новых поколений продукции, коренной перестройки производства
Базовые, или платформенные, проекты	Проекты, связанные с существенными изменениями выпускаемой продукции. Они обычно исключают применение новых, недостаточно проверенных технологий или материалов. Отработанные базовые проекты — основа серии производных проектов

ходят его конкретные изделия. Затем на основе полученных знаний и опыта СХ осуществляет модификацию продукции и подходы к маркетингу, повторяя это требуемое число раз. При этом каждая новая попытка ведет к уточнению конечных целей разработки, снижению уровня неопределенности в процессе разработки, собственных финансовых рисков СХ, используя предыдущий опыт. В этом — суть процесса непрерывных инноваций, ускоренного дискретного процесса исследований и обучения в цикле PDCA («планируй — делай — проверяй — действуй»), в котором меньше внимания уделяется исполнению, а больше — исполнению и проверке). Такой процесс экспериментирования и обучения реализует главные принципы непрерывного совершенствования деятельности СХ, позволяет применять типовые и новые подходы и инструменты (распространение первых версий новой продукции в избранных сегментах рынка; бета-тестирование, создание прототипов).

Для относительно дешевого внедрения в практику методов экспериментирования и обучения СХ на практике рекомендуется следующий алгоритм:

1⁰. Спланировать кратко- и долгосрочные эксперименты, поощрять участие в них широкого круга сотрудников и разных подразделений СХ для обеспечения процессов непрерывного совершенствования.

2⁰. Спланировать ряд экспериментов, требующих внедрения и оценки результатов.

3⁰. Не следует бояться рискованных экспериментов с высокой вероятностью мелких неудач, создающих отличные возможности для обучения персонала СХ. Важно обеспечить прочные обратные связи в процессе экспериментирования для эффективного обучения сотрудников.

4⁰. При необходимости масштабных экспериментов следует найти возможности их декомпозиции на более мелкие последовательные в выполнении опытов, что позволит снизить потери и детальнее обучить персонал СХ.

5⁰. Чем выше нестабильность рынка, тем больше требуется экспериментов для изучения реакции покупателя на предполагаемые продукцию и услуги. Следует предусмотреть больше экспериментов в областях, где выше риск неудачи, будь то конкретные сегменты рынка или новая технология.

6⁰. Предусмотреть ряд экспериментов в малоизученных областях, что может привести к неожиданным непредвиденным открытиям. Успешные эксперименты позволят создать базу знаний по выработке адекватных стратегий.

7⁰. Эксперименты в определенной области следует своевременно прекращать при падении их результативности и переключаться на другие области.

Приложение стратегии экспериментирования и обучения к разработкам новой продукции и услуг составляет основу постоянных инноваций. Итеративный процесс экспериментирования и обучения персонала на собственных ошибках подходит к решению проблем в условиях с высокой неустойчивостью, неопределенностью и сложным взаимовлиянием рыночных факторов.

В заключение заметим, что умение учиться на своих ошибках — важный индикатор успешности СХ, который противостоит традиционной теории качества. При отыскании места постоянным инновациям в дискретном инновационном процессе можно оптимизировать многие современные производственные и организационно-управленческие процессы и проблемы.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. 268 с.
2. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона / пер. с англ. А. Раскина. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 280 с.
3. Арсеньев Ю. Н., Минаев В. С., Алимов М. А. Менеджмент качества, эффективности и безопасности деятельности: монография / под науч. ред. д. т. н., проф. Ю. Н. Арсеньева. М. — Тула: Изд-во ТулГУ, 2017. 211 с.

LEADERSHIP IN QUALITY MANAGEMENT

Y. N. ARSENYEV, T. Y. DAVYDOVA, S. I. SHELOBAEV, M. A. ALIMOV

The key role of managers-leaders in quality management systems is considered. The application of the strategy of experimentation and learning to the development of new products and services is the basis of constant innovation. The iterative process of experimentation and personnel training on their own mistakes is suitable for solving problems in conditions with high volatility, uncertainty and complex interaction of market factors.

Keywords: *innovation, training, personnel, leaders — leaders, quality management system, quality management.*