



Рис. 4. Разница между вовлеченностью и задействованностью

1. У каждого человека есть потенциал, который он может привнести в организацию при определенных условиях.
2. Человеческий элемент деятельности более важен, чем технический.
3. Большинство решений можно улучшить посредством сотрудничества.
4. Для формирования вовлеченности нужны лидеры, которые вызывают доверие, обозначают главную цель, придают действиям ощущение ценности.
5. Вовлечение персонала — не программа, а стиль управления.
6. Непрерывное усовершенствование должно быть простым и красивым, без принуждения.

Обсуждение первой проблемы показало, что она решаема, если руководство в этом заинтересовано. Не ошибемся, если скажем, что на 80% российских предприятий руководство дистанцировалось от СМК, при этом не понимая, что эффект без его участия просто невозможен.

Большинство директоров, внедривших СМК и не участвующих в качественном управлении, похоже на покупателей электронного микроскопа с целью колоть им орехи.

В идеале руководитель должен понимать, что СМК — платформа управления, и если он в ней не участвует, то в принципе реальной властью не обладает. Руководитель должен быть даже не вовлечен, а задействован в работу по СМК. Один из российских гуру очень наглядно сформулировал разницу между этими состояниями (рис. 4):

В омлет с беконом свинина вовлечена, а курица — задействована.

В последнее время часто проявляется отступническое поведение руководителей, отдающих предпочтение Сбалансированной системе показателей (BSC) взамен СМК.

Для выяснения причин был проведен блицпрос данных «ренегатов». Полученные результаты высветили, что в BSC руководство привлекает следующее:

- Повышение рыночной стоимости компании
- Повышение рентабельности
- Увеличение прибыли
- Простота применения
- Экономия времени
- Наличие программного обеспечения
- Минимум бумаг

По большому счету, без Системы менеджмента качества BSC мало жизнеспособна, так как будущие факторы успеха закладываются именно СМК.

В итоге была сформирована модель повышения ответственности и сопричастности топ-менеджмента (рис. 5).

Существенным фактором повышения интереса высшего руководства к СМК является визуализация финансовых, конкурентных, имиджевых выгод Системы менеджмента качества.

Доказать финансовую выгоду можно, приведя конкретные цифры по снижению издержек, брака, простоев и т.д. Финансовые и конкурентные преимущества ярко иллюстрируются победами в тендерах, конкурсах, что непременно следует озвучивать.

Имиджевые преимущества наличия сертифицированной системы большинство руководителей понимает, но иногда об этом забывает. Следует напомнить, что именно СМК высвобождает дополнительное время для серьезных стратегических задач, повышает управляемость, если управлять, конечно, а не созерцать.

Полезной может стать инициация новых проектов на основе СМК, тех, которые наиболее близки интересам руководителя: логистики, CRM, LEAN и пр.

Трудным, но интересным инструментом является содействие созданию команды высшего руководства. На большинстве крупных предприятий наблюдается ситуация, когда руководитель находится в сладком невежестве, а подчиненные отзеркаливают любую «ненужную» информацию. В этой «свите» всегда есть «священная корова», которую никто не трогает, и «козел отпущения», функции которого известны. При формировании подобной ситуации фирма теряет позиции и, как правило, в течение 3-5 лет может дойти до банкротства. Ввести в «свиту» адекватного специалиста, психологически совместимого с шефом, — первый шаг к эффективной команде.

Кроме открытых и честных приемов, существуют запрещенные методы, наиболее безобидными из которых являются:

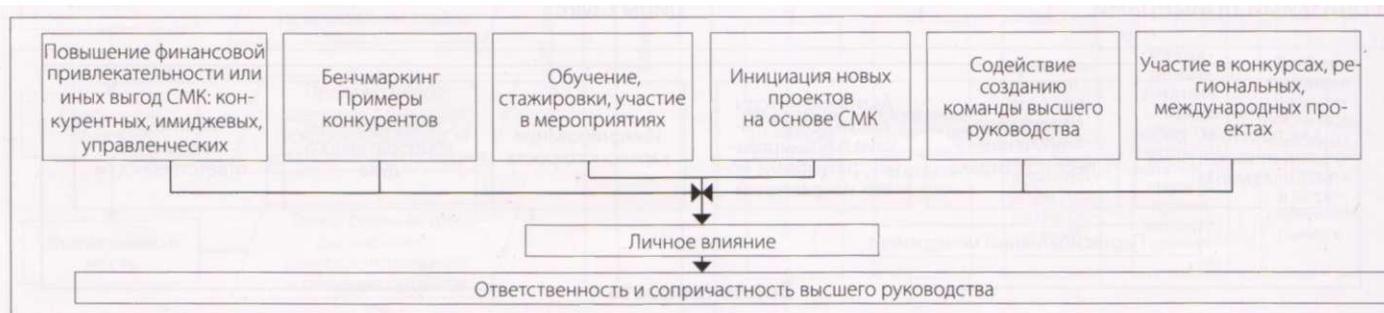


Рис. 5. Модель повышения ответственности и сопричастности высшего руководства