

<sup>107</sup> See note 32. <sup>108</sup>

See note 8.

<sup>109</sup> Collins and Porras. Building Your Company's Vision. 3. <sup>110</sup>

See note 104.

<sup>111</sup> R Spitz. Hospitalism: An Inquiry into the Genesis of Psychiatric Conditions of Early Childhood // Psychoanalytic Study of the Child (1946).

<sup>112</sup> Allen N. J. and Meyer M. P. The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization // Journal of Occupational Psychology 63 (1990).

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Allen N. J. and Meyer M. P. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. London: Sage Publications, 1997.

<sup>115</sup> Parker S. K. From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-Efficacy // Applied Psychology 49, no. 3 (July 2000).

<sup>116</sup> Csikszentmihalyi M. and Csikszentmihalyi I. S. Optimal Experience— Psychological Studies of Flow in Consciousness. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1988.

<sup>117</sup> Csikszentmihalyi M. Flow—The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990.

<sup>118</sup> See note 22.

<sup>119</sup> See note 23.

<sup>120</sup> See note 9.

<sup>121</sup> See note 13.

<sup>122</sup> See note 9.

<sup>123</sup> See, for instance, Collins and Porras (1994) and Daft (2001). Daft has summarized various factors associated with organization excellence with four different categories of strategy, top management, organization design, and corporate culture.

<sup>124</sup> Peters T. and Waterman R. H. In Search of Excellence. New York: Harper & Row, 1982.

<sup>125</sup> See note 16.

<sup>126</sup> See note 46.

<sup>127</sup> Waterman R. H. The Frontiers of Excellence. London: Nicholas Brearley, 1994.

<sup>128</sup> See note 32.

<sup>129</sup> Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London: Doubleday Currency, 1990.

<sup>130</sup> Consideration of people as primary catalyst and foundation for any organizational improvement and organizational learning can be found in a wide range of management literature, in particular literature on learning and knowledge management.

<sup>131</sup> See note 13.

<sup>132</sup> Dahlgard J. J., Kanji G., and Kristensen K. The Quality Journey. London: Carfax, 1994.

<sup>133</sup> See note 39.

<sup>134</sup> Kondo Y. Human Motivation. Tokyo: 3A Corporation, 1989.

<sup>135</sup> Kondo Y. Development of the Human Motivation Study Course in Japan in Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors. Linkuping: Linkuping University, 1999.

<sup>136</sup> Park Dahlgard S. M. Quality Motivation. In Proceedings of the Second Asian Conference on Quality and Reliability. Beijing, China, 1993.

<sup>137</sup> See note 9.

## Глава 5

# Императив лидерства в управлении качеством

Грегори Ватсон

## Введение

Исходя из современного состояния обеспечения качества можно сделать один важный вывод: никакие эффективные изменения в организации невозможны, если в ней нет лидеров, играющих руководящую, направляющую и координирующую роль при их проведении. Именно лидеры должны видеть направление развития организации, они обязаны координировать и направлять ее работу таким образом, чтобы все заинтересованные стороны понимали настоятельную необходимость перемен, предлагаемых ее руководителями. Наконец, лидеры должны поддерживать постоянство целей организации, не падать духом, сталкиваясь с временными трудностями, соответствующим образом перестраивать ее деятельность и перераспределять имеющиеся ресурсы, чтобы продолжать движение к намеченным общим целям.

## Всеобщее управление на основе качества и всеобъемлющее лидерство

### Роль лидеров во всеобщем управлении на основе качества

Важнейшее условие устойчивого и эффективного обеспечения качества — наличие в организации лидеров. Это подтверждает опыт создания всех известных систем качества после окончания Второй мировой войны. В частности, ключевая роль руководителей-лидеров в системах менеджмента качества закреплена

стандартами ИСО серии 9000:2000, а модель американской национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа отмечает лидерство высшего руководства как главную движущую силу в достижении успехов. Система качества способна содействовать эффективной деятельности организации только при условии, что руководители-лидеры вносят уникальный вклад, являясь катализаторами процесса непрерывного совершенствования. Но что требуется для достижения безупречного руководства работами в области качества? Что должны предпринять специалисты по качеству, чтобы добиться ответственного поведения руководителей, которые должны служить для ее сотрудников образцом для подражания, если организация избрала своей целью достижение делового совершенства?

Основной принцип всеобщего управления на основе качества заключается в том, что качество должно быть обеспечено на всех уровнях, всеми сотрудниками для достижения общей цели — создание потребительских ценностей. Другой важной особенностью данного подхода к обеспечению качества является управление на основе фактической информации с использованием аналитических методов для выявления существующих на предприятии проблем и установления приоритетных направлений деятельности ее менеджмента.

#### Всеобъемлющая роль лидеров

Для того чтобы руководитель стал настоящим лидером, ему недостаточно занимать определенную должность в иерархической структуре управления организацией. Его лидирующая роль должна ощущаться на всех уровнях организационной пирамиды, быть определяющей в достижении устойчивых успехов. Руководители-лидеры должны устанавливать политику и цели в области качества, внедрять программы обеспечения качества, осуществлять планомерную деятельность в части обретения и поддержания делового совершенства. Далеко не все менеджеры обладают качествами лидеров. Поэтому утверждение в организации культуры управления, основанной на лидирующей роли руководства, является главной задачей ее высших руководителей, которые должны наставлять подчиненных и поднимать их до того уровня, на котором они приобретают навыки лидеров, после чего всячески поощрять их к принятию на себя лидирующей роли в управлении качеством. Такой комплексный подход к руководству организацией предусматривает обязательные гибкость и ответственность в отношениях с потребителями, поскольку только тот руководитель, который рассматривает общение с потребителями как «момент истины», действительно способен выступать в роли лидера, ведущего за собой организацию по пути к достижению делового совершенства. Подобная система руководства базируется на твердых принципах менеджмента качества, установленных стандартами ИСО серии 9000:2000 и в модели премии имени Малкольма Болдриджа, которые должны стать составной частью идеологии организации.

#### Ответственность менеджмента за качество

Концепция ответственности менеджмента за качество провозглашена стандартами ИСО серии 9000:2000, в соответствии с которыми он обязан:

- установить цели и политику организации в области качества, демонстрирующие приверженность высшего руководства идеям качества, и обеспечить доведение установленной политики до всех уровней организации;
- назначить представителя руководства, ответственного за внедрение и функционирование системы качества, а также взаимодействовать с внешними заинтересованными сторонами по вопросам качества; обеспечить систему качества необходимыми ресурсами, включая персонал и средства обучения;
- анализировать заключенные контракты и требования потребителей, с тем чтобы обеспечить соответствие фактического уровня качества товаров и услуг ожиданиям потребителей;
- разработать и утвердить инструкции, регламентирующие процессы обеспечения качества его контроля и управления;
- делегировать исполнителям право инициировать необходимые действия по предупреждению несоответствия качества установленным требованиям;
- делегировать исполнителям необходимые полномочия по выявлению и устранению несоответствий; поощрять инициативы по повышению качества;
- лично контролировать внедрение предложений по улучшению качества; обеспечить контроль за выявлением бракованной продукции; регулярно анализировать функционирование системы качества и ее эффективность.

#### Американская национальная премия по качеству имени Малкольма Болдриджа

Модель премии имени М. Болдриджа содержит критерии оценки соискателей, которым, по нашему мнению, должны отвечать также руководители предприятий, а именно:

- обеспечение ясного знания и понимания требований потребителей и рынка;
- создание четкой системы ценностей, отражающей возможности и потребности работников предприятия и других заинтересованных сторон;
- достижение понимания целей и задач предприятия на всех уровнях, использование специальных показателей и дополнительной информации для планирования, контроля и анализа деятельности;
- выдвижение высоких требований к эффективности работы, стимулирующих исполнителей к самосовершенствованию;
- воспитание сотрудников в духе преданности ценностям и целям предприятия, содействие командной работе;

- поощрение и развитие инициативы сотрудников, их способности к риску;
- подчинение политики предприятия наиболее полной удовлетворенности потребителей;
- обеспечение устойчивости и согласованности планов, процессов, действий и принимаемых решений;
- оценка эффективности работы предприятия с целью повышения результатов;
- проведение самооценки руководителями среднего звена собственных возможностей и дальнейшее их развитие.

### Политика в области менеджмента и качества

С. Кови (Steven Covey) считает, что «многие менеджеры упускают из виду главный принцип всеобщего управления на основе качества, согласно которому невозможно непрерывно улучшать взаимосвязанные системы и процессы без постоянного совершенствования отношений между работниками, которые должны трудиться совместно»<sup>1</sup>. Политика организации в области менеджмента и качества должна быть нацелена на совершенствование взаимодействия между людьми и функциональными подразделениями, поскольку многие проблемы возникают на границах подразделений и процессов, где отсутствует четкое разграничение полномочий и ответственности. «Подобно тому, как генетический код определенного вида, существующего в природе, остается неизменным невзирая на эволюцию его представителей и индивидуальные различия между ними, так и основы идеологии, которой придерживается дальновидная компания, остаются без изменений, несмотря на все происходящие в ней мутации»<sup>2</sup>.

Политика организации создается в результате скоординированных усилий ее менеджмента. В частности, политика организации в области качества должна включать следующие три основных положения: 1) фокус на потребителя при установлении целей и ожидаемых результатов делового совершенства; 2) основой для конкуренции на рынке должно быть непрерывное совершенствование организации, которое может происходить как эволюционно, так и революционно, т.е. скачкообразно; 3) управление на основе фактической информации должно быть главным средством оценки текущего состояния и контроля производственных процессов.

Удовлетворение интересов потребителей является первоочередной обязанностью руководителя. Предприятие, ориентированное на потребителя, должно учитывать нужды всех групп потребителей его продукции и услуг, выделяя из них тех, на которых ему следует сосредоточить основное внимание. Успешность предприятия в конечном итоге определяется многими факторами, среди которых присутствуют такие, как величина капиталовложений его владельцев, признание продукции или услуг потребителями, их совершенство. Ни один из этих факторов не должен рассматриваться изолированно от других и считаться един-

ственным заслуживающим внимания. Успешное предприятие управляет всеми тремя отмеченными выше факторами, обеспечивая должный баланс между ними, требующийся для его долговременного преуспевания. Как может быть проведена в жизнь подобная философия бизнеса?

### Ценности как один из аспектов качества

Руководство предприятием, основанное на определенной системе ценностей, или, как называет его С. Кови, «принципиальное руководство», играет главную роль при внедрении системы качества. Как указывалось выше, система ценностей, которых придерживаются сотрудники предприятия, определяет стиль деятельности. В этой системе могут быть выделены следующие четыре категории ценностей:

- 1) деловые ценности, определяющие избранное, принятое всеми сотрудниками направление деятельности предприятия;
- 2) поведенческие ценности, которым следуют сотрудники предприятия;
- 3) моральные ценности, позволяющие, образно говоря, оценить, «что такое хорошо и что такое плохо»;
- 4) индивидуальные ценности, представляющие в совокупности систему взглядов и убеждений отдельных сотрудников.

Перечисленные категории ценностей проявляются:

- в подходах к принятию решений и распределению властных полномочий;
  - в способах, применяемых на предприятии для признания заслуг и вознаграждения работников;
  - в наборе символов и артефактов, используемых для самоидентификации.
- Процесс избрания системы ценностей начинается с формулирования руководителями ценностей предприятия, после чего возникает замкнутый цикл, схематично показанный на рис. 5.1 и включающий следующие основные этапы:

- 1) ценности определяют производственные отношения;
- 2) производственные отношения формируют поведение работников;
- 3) из поведения работников складывается корпоративная культура;
- 4) корпоративная культура укрепляет принятую систему ценностей.

Для того чтобы идеи обеспечения качества охватывали все уровни предприятия, менеджеры всех звеньев управления должны определить и внедрить на своем уровне поведенческие ценности, отношение к труду и задачи, соответствующие принятым на предприятии подходам к обеспечению качества. Системы менеджмента качества как инструмент повышения качества структурно можно подразделить на следующие составляющие:

- система реализации политики и целей предприятия по развитию бизнеса работниками всех уровней;
- бенчмаркинг и методы реализации проектов, которые позволяют поддерживать ориентированность предприятия на решение приоритетных задач,



Рис. 5.1. Замкнутый цикл формирования системы ценностей организации.  
© 1999, 2000. Все права принадлежат корпорации Business Systems Solutions, Inc.  
Схема приведена с разрешения владельца прав.

обеспечивают наиболее экономически оправданное использование системы совершенствования предприятия для устойчивого поддержания его эффективности;

системы постановки целей и стратегического планирования. Реализация избранного стратегического направления развития предприятия в форме конкретных проектов его перестройки, направленных на кардинальное повышение эффективности;

подходы к управлению проектами, которые обеспечивают последовательное продвижение предприятия в направлении совершенствования. Привлечение всех заинтересованных сторон;

методы анализа информации о деятельности предприятия для решения возникающих проблем;

процессы управления персоналом предприятия;

системы информации о качестве. Обеспечение сбора и анализа данных о качестве произведенной, а также реализованной продукции, находящейся в эксплуатации. Своевременное проведение необходимых мероприятий по непрерывному повышению качества.

Как происходит взаимодействие с каждым сотрудником в рамках перечисленных выше направлений деятельности предприятия? Создав собственную систему ценностей, предприятие вправе требовать от всех сотрудников их уважения. С другой стороны, каждый работник обладает собственными взглядами и ценностями, и к ним также следует относиться с должным уважением. Руководство обязано уметь поддерживать достаточно сложное равновесие между этими системами ценностей в интересах создания разделяемой всеми корпоративной культуры, позволяющей работать совместно ради достижения общих целей. Умение создавать приемлемые для всех поведенческие ценности способно стать существенным конкурентным преимуществом предприятия. Общие моральные ценности создают атмосферу искренности, доверия, открытости и честности в отношениях между сотрудниками. Важно, чтобы на предприятии не ограничивались простым установлением системы моральных и поведенческих ценностей, но стремились к тому, чтобы эти ценности становились одним из критериев, применяемых при подборе и воспитании кадров. Каждый сотрудник должен быть в курсе предъявляемых к нему моральных требований и установленных правил поведения, знать о последствиях, которые его ожидают в случае их нарушения.

## Лидерство на всех уровнях

Совсем непросто создать систему управления, отвечающую всем перечисленным выше требованиям. Как заметил Уоррен Беннис (Warren Bennis), «не бывает лидеров без последователей, обладающих лидерскими способностями»<sup>3</sup>. Им также было отмечено наличие хронического кризиса управления, заключающегося «в распространенной по всему миру неспособности организаций соответствовать ожиданиям своих учредителей. Если когда-либо в истории и был момент, требовавший комплексного стратегического подхода к руководству предприятиями, характеризуемого тем, что в организации помимо нескольких лидеров из числа высших руководителей имеются другие, многочисленные лидеры на каждом рабочем месте, начиная с производственных участков и кончая органами управления, то со всей определенностью можно утверждать, что такой момент наступил именно сейчас»<sup>4</sup>. Чтобы менеджмент был эффективен, требуется наличие в организации образцов для подражания не только на верхнем уровне управления, но и на всех других. Сотрудники должны понимать, что лидерскими качествами должны обладать также рядовые работники, например, супервайзеры, причем каждый из них должен быть способен продемонстрировать свою приверженность общим ценностям организации. Каждый поступок лидера — это проявление воли, которая затем повторяется на всех уровнях организации. Как, в таком случае, должны выглядеть руководители всех уровней?

## Высшее руководство

Высшие руководители должны формировать систему ценностей, которых придерживается возглавляемая ими организация. Их лидирующая роль проявляется посредством установления планов действий менеджмента исходя из целей и ценностей организации. Особая обязанность высших руководителей — регулярное рассмотрение состояния дел в организации. В первую очередь анализируется работа руководителей всех уровней компании по реализации стратегических направлений ее развития, изучаются возникающие проблемы. Таким образом, высшие руководители имеют возможность:

продемонстрировать приверженность избранной ими философии менеджмента;

подтвердить важность работ по улучшению качества; контролировать принятие системы ценностей сотрудниками; руководить усилиями функциональных служб и подразделений, осуществляющих системную перестройку организации; поощрять стремление сотрудников к достижению успешных результатов. Что может еще предпринять высший руководитель, чтобы продемонстрировать поведение истинного лидера? Ниже предлагается несколько идей.

- *Программа встреч высшего руководства с потребителями.* Благодаря реализации подобной программы высшее руководство имеет возможность ближе познакомиться с основными потребителями продукции или услуг компании. Регулярные встречи с основными потребителями позволяют установить плодотворные взаимоотношения с ними.
- *Программа защиты интересов потребителей.* Для высшего руководства имеет особое значение содействие разрешению проблем, возникающих у основных потребителей продукции.
- *Программа рассмотрения претензий.* Руководители всех уровней обязаны лично ежемесячно принимать покупателей, у которых есть претензии к продукции компании.
- *Программа разрешения конфликтов.* Каждый из высших руководителей поочередно должен ежемесячно принимать посетителей, выступая в качестве последней инстанции для разрешения любых претензий потребителей.
- *Программа компенсаций потребителям.* Как подтверждают независимые оценки, выплата компенсаций потребителям — очень важный элемент политики компании в части обеспечения удовлетворенности потребителей.

Руководители должны быть последовательны во всех своих поступках. Отсутствие подобной последовательности рассматривается подчиненными как отступление от существующей корпоративной культуры и может привести к размыванию принятой системы ценностей. Особенно важна последовательность

поведения руководителей в отношении соблюдения принципов делегирования полномочий, т.е. возможности подчиненных в определенных рамках самостоятельно принимать решения.

## Лидирующая роль менеджеров

Любой менеджер также может стать лидером на своем уровне. Поскольку менеджмент и лидерство не являются взаимоисключающими понятиями, то каждый человек, исполняющий функции менеджера, должен по крайней мере стремиться к тому, чтобы стать лидером. Что от него требуется для того, чтобы продемонстрировать свои лидерские способности? Можно порекомендовать менеджерам следующее.

- Личное руководство основными инициативами в области качества, которые имеют стратегическое значение для организации в целом.
- Воспитание (наставничество) нового поколения лидеров из числа работников, обладающих потенциальными способностями.
- «Блуждающий» стиль управления, при котором менеджер не сидит на месте, а постоянно обходит рабочие места, для того чтобы обсудить с подчиненными возникающие у них проблемы и трудности или отметить хорошую работу.
- Анализ эффективности исполнения порученных управленческих функций.
- Руководство усилиями исполнителей по улучшению их работы.
- Развитие возможностей организации посредством обучения и повышения квалификации подчиненных без отрыва от производства.
- Доведение до всех подчиненных информации о текущем состоянии дел на предприятии, а также непосредственно касающейся сотрудников, проведение с ними инструктивных совещаний.

## Лидерство на уровне исполнителей

Зачастую лидерские качества также требуются и от рядовых сотрудников. Каждый из них должен проявлять способность быть лидером для коллег и своим поведением служить для них примером, содействуя тем самым укреплению системы ценностей, принятой в организации. К числу подобных действий на индивидуальном исполнительском уровне можно отнести:

активное участие в управлении производственными процессами и выполнении проектов, нацеленных на непрерывное совершенствование работы той команды, членом которой является данный сотрудник; развитие навыков решения проблем и применения методов статистического анализа;

исполнение роли наставника по отношению к вновь принятым на работу сотрудникам;

прохождение аттестации на соответствие занимаемой должности, подтверждающей мастерское владение профессиональными навыками, необходимыми при работе;

предложение идей по совершенствованию производственных процессов;

участие в командах исполнителей, создаваемых на предприятии для проведения самооценки, аудитов и мероприятий по совершенствованию процессов, в которых занято несколько функциональных служб;

принятие самостоятельных решений о повышении квалификации и обучении на курсах, проводимых как на предприятии, так и вне его;

признание достижений коллег по команде в проектах, направленных на совершенствование работы.

### Индивидуальные лидерские качества

Истинное лидерство проявляется не на словах, а в реальных делах. «Аутентичной проверкой мастерства менеджера или работника служит не то, что он говорит, а то, что он делает»<sup>5</sup>. Это правило должно постоянно применяться на индивидуальном и групповом уровнях, на отдельных рабочих местах и в организации в целом. Менеджеры должны предоставлять работникам возможности для проявления их лидерских способностей в управлении качеством, а сами работники, в свою очередь, должны согласовывать свои действия и поведение со стратегическими направлениями деятельности предприятия, задачами его развития и культурными ценностями, разделяемыми руководством. Каждый работник должен стремиться к тому, чтобы быть образцом поведения, требуемого от сотрудников компании.

### Образцы для подражания в области качества

Лидер должен обладать способностями предугадывать развитие производственных ситуаций, извлекать уроки из допущенных ошибок, отвечать за последствия своих поступков, развивать навыки общения с людьми (например, умение выслушивать подчиненных, воспитывать их, разрешать противоречия и т.д.), заниматься самообразованием. Мотивацией для самообучения лидеров служат потребность в знаниях и чувство ответственности. Лидерские навыки в равной мере определяются как знаниями, так и практическим опытом, они не могут быть приобретены только на теоретических занятиях.

Лидеры находят внутренние стимулы к обучению и развитию своих способностей, для того чтобы уметь приспосабливаться к незнакомой обстановке. Постоянное самообучение позволяет им приобретать знания, которые способствуют при необходимости выдвижению новых значительных идей. Таким образом, настоящий лидер сам формирует обстоятельства, а не подлаживается под них. Размышления — главный способ обучения. Обдумывая прошлое, мы выявляем его подлинный смысл, после чего становится ясным, как применить при-

обретенный опыт и какое направление действий выбрать. Сказанное особенно справедливо по отношению к совершенным в прошлом ошибкам, поскольку именно они учат тому, каких поступков и поведения следует избегать.

Наиболее ценные знания люди приобретают в процессе практической деятельности. Как отмечает У. Беннис (W. Bennis), «лидеры учатся в процессе исполнения лидирующей роли, но особенно эффективно процесс обучения происходит, когда им приходится возглавлять людей в трудной обстановке»<sup>6</sup>. Если потенциальный лидер становится образцом для подражания в части эффективности работы, то тем самым он делает первый, самый важный шаг к своему признанию. Главное, на что способны наиболее признанные лидеры, — это умение придать необходимую динамику работе возглавляемой ими группы людей и оказывать помощь в разрешении внутренних конфликтов. Лидер должен также эффективно исполнять роль наставника или преподавателя, обладать для этого необходимыми навыками и способностями, понимать, какие потребности в обучении существуют у тех людей, которыми он руководит. С этой целью лидеру необходимо:

- выявлять проблемы, существующие у обучаемых;
- разработать программы обучения и повышения квалификации, соответствующие выявленным потребностям;
- подготовить интересные примеры для тренировочных занятий;
- содействовать вовлечению участников в обсуждение и активное изучение предлагаемых тем;
- оценивать эффективность обучения.

### Участие руководителей или их вовлеченность

Вспомним историю о ролях курицы и свиньи в приготовлении завтрака, упоминавшуюся в главе 3. Она хорошо иллюстрирует различие между простым участием и подлинной вовлеченностью. Для того чтобы работники верили в приоритетность задачи, поставленной высшим руководством, они должны ясно видеть действительную приверженность руководителей и поощрение ими тех действий, которые должны быть предприняты для ее решения.

### Чем отличается присутствие руководителей от их участия

Присутствие менеджера при выполнении некоторой работы коренным образом отличается от его личного участия в ней. Присутствие не имеет никакого отношения к лидерству. Личное участие подразумевает активную роль руководителя. При этом подчиненные всегда задаются вопросом, искренне ли исполняет руководитель эту роль или просто обозначает ее исполнение. Вовлеченность — это тот критерий, по которому оценивают степень участия руководителей в той или иной работе. Вовлеченность служит характеристикой роли

руководителя в достижении успеха. Руководитель при этом должен служить катализатором или той искрой, которая запускает процесс. Все целенаправленные изменения в организациях должны осуществляться под влиянием ее менеджмента. Иными словами, роль руководителя заключена в том, чтобы направить деятельность организации в нужную сторону.

### Вовлеченность руководителя

Вовлеченность руководителя не исчерпывается его заявлениями или «обозначением» своей руководящей роли. Вовлеченного лидера отличает глубокая приверженность делу. Менеджмент должен способствовать достижению требуемых результатов, обладать необходимыми знаниями, совершенствовать управление, добиваясь роста рыночной стоимости акций предприятия, обладать достаточными знаниями о своих потребителях, чтобы удовлетворять их потребности. Вовлеченный лидер демонстрирует лучшие методы работы и управления возможностями предприятия, с тем чтобы обеспечить конкурентоспособность. Истинными лидерами следует считать тех менеджеров, которые используют имеющиеся в их распоряжении рычаги влияния, для того чтобы направить организацию в нужном направлении и провести в ней изменения, необходимые для своевременности поставок продукции, эффективности производства, повышения качества, сокращения производственных затрат. Такими рычагами являются:

- общая философия управления и стиль ее внедрения; уровень компетентности персонала, достаточный для проведения организационного совершенствования;
- взаимопонимание между работниками, позволяющее им совершенствовать методы работы; система мотивации, стимулирующая требуемое поведение исполнителей.

### Управление процессами и руководство людьми

Дихотомия\* на руководство (лидерство) и менеджмент (управление) в некотором роде подобна той, которая наблюдается в работе человеческого мозга: левое полушарие отвечает за логическое мышление, а правое — управляет эмоциями. Если левое полушарие планирует действия человека, то правое отвечает за установление и поддержание отношений с другими людьми. Из этой аналогии следует безусловный вывод: человек управляет, используя левое полушарие, и проявляет себя в качестве лидера, руководящего другими людьми, используя правое полушарие мозга.

## Заключение

В число фундаментальных законов природы входит закон роста энтропии, согласно которому все в мире постепенно теряет запас внутренней энергии и деградирует. Этот закон справедлив и по отношению к производственным процессам. Если бросить любое предприятие на произвол судьбы, его эффективность будет постепенно снижаться. Закон роста энтропии заставляет нас обращать внимание на необходимость профилактического обслуживания процессов, встраивать в них системы обнаружения неисправностей или устройства для наблюдения за их работоспособностью. Совершенствование процессов служит контрмерой, направленной против роста энтропии и противодействующей их деградации. Непрерывное совершенствование производственных процессов объединяет предупреждающие и корректирующие действия с творческими преобразованиями, нацеленными на обеспечение устойчивых, предсказуемых параметров процесса во времени.

Предприятие может рассчитывать на долговременные успехи на рынке только при условии, что оно полностью привержено идее непрерывного совершенствования производственных процессов, обеспечивающего удовлетворение нужд потребителей. Непрерывное совершенствование, безусловно, открывает пути к устойчивым успехам предприятия, но возникает вопрос о том, насколько темпы такого совершенствования отвечают технологическим и социальным вызовам, с которыми ему приходится сталкиваться. Зачастую планомерное движение к совершенству оказывается недостаточным, и предприятию требуются прорывные решения, основанные на внедрении инноваций. Новые вызовы заставляют мобилизовать творческие способности лидеров организаций. В условиях вызовов методы и принципы управления качеством сохраняют свое значение, направляя в нужное русло действия руководства. Качество руководства определяется его способностью действовать нестандартно, чтобы преодолеть естественный процесс роста энтропии. В противном случае организации, которыми управляют руководители, не способные к таким решениям, будут приходить в упадок.