

## РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Системы менеджмента качества могут содействовать организациям в повышении удовлетворенности потребителей.

Системный подход к менеджменту качества побуждает организации анализировать требования потребителей, определять процессы, способствующие получению продукции или услуги, приемлемой для потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии. Система менеджмента качества может быть основой постоянного улучшения с целью увеличения вероятности повышения удовлетворенности как потребителей, так и других заинтересованных сторон. Она дает уверенность самой организации и потребителям в ее способности поставлять продукцию, полностью соответствующую требованиям.

При построении систем качества, которые как любые другие системы требуют управления, первостепенное значение имеет документирование всех процессов, имеющих отношение к производству продукции. «Система качества – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством» (ISO 8402).

Управление качеством – это такая координация деятельности, которая позволяет с максимальной степенью уверенности достичь заранее поставленных целей. Цель управления качеством – выпуск продукции, уровень качества которой удовлетворяет потребителя. По наблюдению специалистов, лишь 15-20% проблем с качеством продукции возникают по вине непосредственных исполнителей, а 80-85% – по вине управленческих систем. Очевидно, что система менеджмента качества будет действовать только тогда, когда в ней участвуют все – от директора до рядового специалиста с нужной

мерой ответственности, то есть правильное «производственное поведение» каждого участника процесса будет способствовать достижению целей, а не наоборот [1].

Роль руководства в деятельности предприятия, несмотря на тенденции автоматизации и универсализации, трудно переоценить. Но в условиях нагнетающей административной работы высший руководитель меньше всего придает значение нюансам управленческой деятельности, и тем более идеологической работе. А заинтересованность именно первого руководителя, его нацеленность на постоянное улучшение и стремление к международным стандартам работы – вот что главное при внедрении системы менеджмента качества.

Для бизнеса важнее денег – источник денег, то есть потребители, а их интересует качество, цена, обслуживание, время исполнения заказа. Все это напрямую связано с системой качества, поэтому у руководителя предприятия есть только один выход – он сам должен возглавить работу по качеству. Определение заинтересованности, целей и точное определение места высшего руководства в системе менеджмента качества – вот основные задачи данной статьи. Так как процесс развития СМК в Украине не имеет длительной истории, то и руководство еще не совсем определяет в ней свою роль, все так же, по-старинке, отдает все проблемы на откуп назначенного представителя руководства по качеству и предпочитает самостоятельно в эти вопросы не лезть. А мировой опыт и передовые ученые в области качества настаивают на обратном.

В структуре украинской гидрометеорологической службы применение системы менеджмента качества началось не так давно, до сих пор еще не все центры имеют серти-

фикаты, но даже те, которые успели внедрить стандарты ISO в работу, не всегда полностью понимают все тонкости действия системы. В Донецком региональном центре по гидрометеорологии СМК работает с 2010 г. Если с производственными процессами еще можно разобраться, все процедуры и методики системы качества базируются на инструкциях отдельных отделов и секторов, то с вопросом обязанностей руководства в СМК все достаточно неясно. В данной статье хотелось определить цели и роль высшего руководства в системе управления качеством в Донецком региональном центре по гидрометеорологии.

В основе современной концепции управления качеством лежат работы В. Шухарта (Walter Shewhart), который ввел понятие «цикла непрерывных технологических изменений на основании статистического контроля качества» – так называемый «цикл Шухарта» – цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act: планировать-выполнять-контролировать-действовать. Впервые он был применен в 30-е годы в США в лабораториях Белла.

Наиболее интенсивный период развития теории управления качеством пришелся на конец 40-50-х годов. В это время А. Фейгенбаумом (Armand V. Feigenbaum) было введено понятие «Всеобщего Контроля Качества» (Total Quality Control), состоящего из этапов разработки, поддержки и улучшения качества, а также понятие Стоимость Качества.

Расширил область применения цикла Шухарта на сферу продаж и оказания услуг В.Э. Деминг (W. Edwards Deming), который сформулировал свои знаменитые «Четырнадцать принципов» управления качеством, содержащие следующие положения:

- постоянно совершенствуйте товары и услуги;
- примите новую философию: откажитесь от низкого качества во всем;
- откажитесь от массового контроля;
- откажитесь от партнерских отношений, основанных только на цене продукции: установите долгосрочные партнерские отношения; уменьшите количество поставщиков;
- постоянно совершенствуйте систему производства и обслуживания;
- установите на предприятии современное обучение;

внедрите современные методы руководства: функции руководства должны быть смещены от контроля количественных показателей к качественным;

устраните страх: способствуйте тому, чтобы сотрудники высказывались открыто;

устраните барьеры между подразделениями предприятия;

откажитесь от лозунгов, транспарантов и наставлений для рабочих;

откажитесь от количественных оценок работы;

поддерживайте чувство профессиональной гордости в сотрудниках;

внедрите на предприятии систему образования и самосовершенствования сотрудников;

принимайте любую работу, полезную для осуществления изменений.

Свои принципы Деминг уже в 50-е годы начал внедрять на японских предприятиях, что и способствовало появлению недорогих и высококачественных японских товаров («Японское чудо»), потеснивших своих конкурентов на мировом рынке. В 1951 г. в Японии была даже утверждена премия Деминга.

В это же время появляются труды Дж. Джурана (Joseph M. Juran). Например, «Руководство по управлению качеством», где была изложена трилогия идеи качества: планирование качества, улучшение качества, управление качеством.

Позднее появились работы Каори Исикава (1962 г.), теория которого утверждает, что качество – это не только качество продукта, но также послепродажное обслуживание, качество управления, сама компания и человеческая жизнь.

За последний период в области управления качеством было много как практических, так и теоретических разработок, из которых можно выделить два ключевых момента: все должно делаться в интересах клиента, потребности которого Вам известны, и дешевле делать хорошо с первого раза.

Таким образом, благодаря деятельности многих ученых к фактору качества было привлечено всеобщее внимание, хотя впервые понятие «качество» как философская категория было подвергнуто анализу еще Аристотелем в III в. до н.э. и определено как «различие между предметами; дифференциация по признаку «хороший - плохой».

Философское определение качества было сформулировано и Гегелем (XIX в.): «Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность, так что нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество».

Китайская версия определения качества гласит: «Иероглиф, обозначающий качество, состоит из двух элементов: «равновесие» и «деньги» (качество+равновесие+деньги), следовательно, качество тождественно понятию «высококлассный», «дорогой», а в 1950 г. К. Исикава определил качество как «свойство, реально удовлетворяющее потребителей» [2].

Совершенно очевидно, что такое разнообразие формулировок понятия «качества» для совместной деятельности людей не годится. Поэтому в 1994 г. терминология была уточнена и стандартизовано следующее определение качества: «Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предлагаемые потребности».

В новом определении качества исключено понятие «свойство» продукции, зато исходным становится понятие «потребность». И это закономерно, когда на рынке товаров много, то вопрос о соответствии продукта заданным характеристикам перестает быть определяющим: товары, не соответствующие заданным параметрам, рынок просто отбрасывает, клиентам теперь требуется нечто большее, чем просто качество продукции. Это «нечто» стало, в первую очередь, необходимостью системной оценки рисков при заключении контрактов на закупки, необходимостью получения гарантий, что покупаемый или поставляемый продукт или услуга будут, безусловно, обладать заданными характеристиками, представлены в обусловленные сроки и вовремя оплачены».

Очевидно, что такие гарантии могут быть подтверждены только в случае стабильной деятельности компании при соответствующем уровне эффективности управления.

Именно эти требования рынка обусловили появление в 1987 г. международных стандартов серии ISO 9000, определяющих стандарты на качество бизнес-процессов компании, а также все этапы создания про-

дукта или услуги – от подписания контракта до внедрения и сопровождения [3].

Объект исследования – процесс реализации управленческой функции руководства в организации, работающей по стандартам ISO.

Предмет – методологические и практические основы СМК.

Цель статьи – проанализировать теоретические основы роли руководителя организации в системе управления качеством и их практическое применение в Донецком региональном центре по гидрометеорологии с учетом специфики оказываемых услуг.

Руководитель не должен держать все проблемы качества в голове. Необходимо распределить проблемы между всем персоналом. Для этого необходимо создать систему, в которой люди правильно взаимодействуют друг с другом без прямого вмешательства руководства. Президент (генеральный директор) создает систему менеджмента качества. Люди работают в системе, а глава фирмы – над совершенствованием системы.

Существует как минимум три причины, почему глава компании (генеральный директор, президент) должен возглавлять систему качества.

1. Успех фирмы зависит от степени удовлетворенности покупателей, а их, в свою очередь, интересует цена и качество. Обе эти вещи, точнее себестоимость и качество, – объекты системы менеджмента качества. Директор должен взять на себя заботу о главном – об источнике денег, то есть о потребителях, а значит, и о качестве продукции.

2. Инвестирование в качество может, как бы странно это не показалось, снижать себестоимость продукции, прежде всего за счет повышения качества работы персонала и процессов, а это вопросы, которые должен решать директор.

3. С развитием разделения труда и функционального менеджмента произошел скачок производительности и почти такой же – в падении качества и авторитета мастерства. Функциональный подход к менеджменту разрушил единство и согласованность отдельных частей процессов менеджмента. Между функциональными подразделениями выросли барьеры, а иногда и баррикады. Главный технолог и главный конструктор

"ненавидят" друг друга. А начальника ОТК вообще никто не любит. Задача высшего руководства – обеспечить "собираемость" процессов, создать из предприятия "единую команду", которая на бесконфликтной основе решает единые для всех задачи. На это и направлена система менеджмента качества.

Руководитель должен по-другому взглянуть на свою компанию – с точки зрения процессного подхода. Создание системы качества – это создание системы менеджмента процессов, горизонтальных процессов. То, что они горизонтальные – это принципиально, это означает, что они должны действовать почти без вмешательства директора и его заместителей.

Здесь уместна аналогия с автопилотом. Директор должен возглавить работы по созданию, анализу эффективности и развитию системы менеджмента качества, то есть деятельность директора подобна созданию автопилота. Директор должен его разработать, понять, как он работает, и давать предложения по его улучшению, а не вмешиваться в его работу, за исключением тех случаев, где он не должен работать.

Продукция директора – это менеджмент, управленческие решения. За качество конечной продукции также отвечает директор. Но инструментом, которым он реализует свою ответственность, является система менеджмента качества ("автопилот управления предприятием") [4].

Требования к системе менеджмента качества: основа – МС ISO серии 9000 (полный комплект, включающий ISO 9000, 9004, 19011). К ним рекомендуется добавить положения Европейской премии за качество, методы TQM. Далее следует учитывать отраслевые требования. И следующий элемент СМК – внутренний аудит и его организация.

Система менеджмента качества имеет очень простую иерархическую структуру, в ней всего три этажа:

- генеральный директор;
- ответственный представитель руководства за качество;
- внутренние аудиторы.

Генеральный директор работает над улучшением СМК на основе отчетов по эффективности СМК, которые готовит ответственный

за качество на основании результатов внутреннего аудита.

Штатных аудиторов может быть немало. Другое дело, что люди из вашей компании должны быть подготовлены и обучены для этой роли. Они могут занимать любые другие должности, но когда проводят аудит, все должны подчиняться им.

Это другая форма власти. К ней надо будет привыкнуть. Начальники подразделений должны принять как должное и подчиниться: их работу будут проверять люди, находящиеся на более низких должностях. Руководитель должен поднять статус аудиторов и поддерживать его на очень высоком уровне. Все должны знать, что аудиторы – это сотрудники, которым генеральный директор лично делегировал полномочия проверок. Генеральный директор должен обязать своих руководителей на период проверки подчиняться аудиторам.

Аудитор – это прежде всего системно грамотный человек в вопросах качества. Компетентность и независимость – вот его два основных качества. Лучше всего аудиторами назначать людей из резерва на повышение.

Не путайте аудиторов с контролерами и инспекторами, их задачи – искать пути улучшения системы, а не искать виновных.

Чем более СМК насыщена методами менеджмента качества, тем она совершеннее и эффективнее. "СМК даст то, что вы в нее заложили. Ведь глупо требовать от "Москвича" скорости "Ягуара" [5].

Руководят людьми, а управляют предприятиями, системами, процессами, оборудованием. Настоящий руководитель должен уметь и то и, и другое. С чего начинается управление? – с постановки целей, планирования, установления рабочих параметров оборудования. С чего начинается руководство? – с распределения обязанностей (ответственности), полномочий между работниками и обучения их. Система управления качеством по ISO 9000 говорит о качестве целей, которые разрабатывает руководство. Цели указываются в планах производства, планах научно технического развития, в объемах реализации, в суммах затрат, расходов и прибыли, в других документах. Характеристиками качества целей является их конкрет-

ность, реалистичность (достижимость), ориентированность на рынок, на перспективу и на выгоду предприятия.

Цели должны ставиться не только для предприятия в целом. Их должно иметь каждое структурное подразделение предприятия – цеха, управления, отделы, службы и т.д. Если у подразделения нет цели, то его деятельность бесцельна, а значит, бесполезна.

Цели подразделений должны быть направлены на решение задач и достижение целей предприятия, только тогда они полезны. Каждое предприятие периодически оценивает, на какой ступени достижения целей оно находится. Значит, цели должны быть измеримы. Если цель нельзя измерить, то она недостижима. Её измеряют в процентах, штуках, тоннах, показателях, индексах и т.д. Каждый вид деятельности может иметь свои показатели для измерения целей.

Таким образом, задачей номер один руководителя любого ранга является разработка целей и системы показателей для их измерения.

Важнейшим этапом на пути достижения цели является планирование. Планирование обеспечивает ритмичное и последовательное достижение цели. Где нет цели, не может быть плана.

Разрабатывая план, руководитель должен определить "болевы точки" или "критические факторы успеха", как сказано в стандарте, которые оказывают существенное влияние на выполнение плана. Для гидрометеорологического центра – это своевременность и качество проведенных наблюдений, доля вносимой погрешности, скорость и достоверность переданной информации, процент оправдываемости прогнозов, квалификация персонала и многое другое. Болевые точки должны быть объектом повседневного пристального внимания и контроля со стороны руководителя.

Поэтому задачей номер два каждого руководителя является составление плана, который обеспечивал бы достижение цели и определение "болевых точек" плана.

Следующей важнейшей характеристикой руководителя является умение организовать и координировать труд отдельных работников и коллективов по исполнению пла-

на. И здесь, как уже отмечалось, большое значение имеет распределение обязанностей и полномочий.

К сожалению, действующие на многих предприятиях и во многих организациях должностные инструкции и положения об управлениях, отделах, цехах и других структурных подразделениях напоминают скорее ритуальные тексты, которые толком не знают и не помнят даже те, к кому они относятся. Кроме того, в них не соблюдается баланс полномочий и ответственности. Как правило, у высших должностных лиц полномочий много, а ответственности мало. Их легко узнают на предприятии по их важности и недоступности, по их стремлению "совать нос во все дела". И наоборот, у управленцев среднего и низшего звена ответственности много, а полномочий мало. Таких называют "козлами отпущения". И совершенно опускается такая важная для работы каждого сторона деятельности, как взаимодействие с работниками смежных подразделений. Хотя именно взаимодействие является тем инструментом, который через полномочия позволяет реализовать обязанности в полной мере.

В Донецком РЦГМ эта проблема постепенно решается, так как одним из требований стандарта является наличие «работоспособных» должностных инструкций. За период с марта по июнь 2012 г. руководителями отделов и заместителем начальника по техническим вопросам были пересмотрены и уточнены все должностные инструкции как самого центра, так и всей сети по региону.

Руководитель должен не только знать, как надо сделать, но и показать, как надо делать. В этом отношении при работе с подчиненными он должен быть скорее тренером, чем начальником.

Когда полномочия и обязанности распределены, а персонал обучен, важнейшей задачей руководителя является организация работ и вовлечение персонала в их исполнение. Стандарт устанавливает основные приемы, которые может при этом использовать руководитель. К ним относятся личный пример отношения к работе, информированность персонала о стоящих перед коллективом задачах, анализ текущего хода работ с объек-

тивной оценкой вклада каждого работника, мотивация работников, постановка новых целей, требующих творческого участия каждого работника.

Необходимо различать формы стимулирования и формы мотивации работников. К формам стимулирования относятся: зарплата, премии, участие в прибыли, участие в акционерном капитале, оплачиваемый отпуск, бесплатное медицинское обслуживание, оплата обучения и др. К формам мотивации относятся: планирование карьеры, повышение престижа, специальные задания, привлечение к решению важных вопросов, повышение квалификации, возможность обучения на курсах и тренингах, что повышает как личный квалификационный уровень, так и обеспечивает более качественными кадрами весь центр. Также это официальное одобрение работы (в форме приказа, присвоения почетных грамот и т.д.), предоставление возможностей реализовать свои идеи на практике, предоставление дополнительных полномочий, выступление на радио и телевидении (как это делается в секторе метеорологических прогнозов сектора агрометеорологического обеспечения) и др.

Стимулирование требует денег, а мотивация – практически нет. Стимулирование и мотивация формируют некую ценность работника или подразделения, которая признается всеми на предприятии. Например, она выражается в таких высказываниях: "Иванова можно не проверять, если он взялся за дело, то доведет его до конца" или "можно быть уверенным, что отдел X сделает все, как требует инструкция". Важное место в формировании ценностей должна занимать преданность персонала идеалам качества, которая воспитывается в процессе приобщения всех работников к решению проблем качества. Совокупность ценностей на уровне отдельных работников и подразделений формирует ценности на уровне предприятия в целом. Важнейшей ценностью предприятия является его авторитет на рынке. Логотип предприятия должен быть не только узнаваем, но и ассоциироваться у потребителей с высоким качеством продукции и услуг.

Стандарт требует, чтобы в процесс улучшения качества был вовлечен весь персонал и что каждый работник должен нести

ответственность за результат своей деятельности. Что это значит? Это означает, что каждый работник является потребителем труда предшественника и поставщиком результатов своего труда следующему работнику по производственной цепочке. Поэтому каждый работник должен выполнять свою работу так, чтобы его потребитель не имел к ней никаких претензий. Предполагается, что этого, как минимум, можно достигнуть, если соблюдать и выполнять свои обязанности, записанные в должностной или рабочей инструкции, выполнять требования технологической инструкции. А как максимум, дальнейший прогресс в улучшении качества заключается в изучении удовлетворенности своих потребителей и в поиске на каждом рабочем месте возможностей дальнейшего совершенствования.

Рабочий лучше знает, как выполнять порученный ему процесс, чем, например, начальник отдела или сектора. Так надо предоставить возможность улучшения и оптимизации процесса работы тому, кто его лучше знает. В этом состоит цель вовлечения персонала в процесс улучшений, декларируемая стандартом [6].

Все новшества и стремления к изменениям в соответствии с мировыми требованиями и стандартами в нашей стране часто упираются в нехватку средств, тем более в условиях неприбыльных бюджетных организаций. Но необходимый уровень производимой продукции, в нашем случае – предоставляемой информации, никто не понижает.

Смета государственного бюджета в 2011 г. составила около 8,5 млн грн. Но 99% этих средств – выплата заработной платы и надбавок работникам Донецкого РЦГМ. Оставшийся 1% – оплата содержания (в том числе коммунальных платежей), на развитие сети метеостанций и постов из государственного бюджета отчислений нет. О каком качестве можно говорить? Высшему руководителю приходится выделять необходимое финансирование на развитие из средств, полученных за выполнение работ по специализированному гидрометеорологическому обслуживанию, так называемого специального фонда. Затраты на развитие сети составляют около 11-12% доходов центра.

По итогам первого полугодия 2012 г. согласно данным информации о движении средств, полученных от выполнения специализированных работ в организациях Гидрометслужбы, чистый доход Донецкого РЦГМ

составил 1956479 грн, а это самый высокий показатель из всех гидрометеорологических центров Украины. По примеру 2011 г. на развитие сети до июня 2012 г. было потрачено около 10% дохода, около 200 тыс. грн.

Таблица

Самые высокие показатели доходов системы гидрометеорологической службы

Организация	Чистый доход		Метеообеспечение взлета и посадки (грн)	Метеообеспечение на маршруте (грн)	Поступления по договорам с организациями ГМС (грн)	Другие поступления (грн)
	грн	%				
Донецкий РЦГМ	1956479	15,3	1291203	-	-	66527
УкрГМЦ	1670297	13,0	-	129525	407826	113294
Днепропетровский РЦГМ	1520421	11,9	968503	132903	-	41901
Крымский РЦГМ	1328393	10,4	889047	82182	-	35716
Харьковский РЦГМ	1165608	9,1	908310	-	-	25729
ЦГО	987914	7,7	-	-	463107	52480
ГМЦ ЧАМ	777469	6,1	265474	113936	-	39805
Львовский РЦГМ	511387	4,0	209483	162635	-	13926

От средств на развитие напрямую зависит качество производимой информации – через улучшение материально-технической базы и условий труда сотрудников центра.

Может возникнуть вопрос – при чем здесь СМК и роль руководителя? Ответ достаточно прост. В Донецком РЦГМ самые высокие доходы из всех центров по Украине, а бюджетное финансирование для всех примерно одинаковое, разница лишь в размере областной сети. Из этого следует, что первоначально все центры находятся в одинаковых условиях, а полученные доходы – результат плодотворной работы отдельного центра во главе с первым руководителем.

Система с двумя фондами (общим и специальным) существует с 1998 г. (Постановление Кабинета Министров Украины от 2 ноября 1998 г. № 1724 "Об информационных услугах в сфере гидрометеорологии") [7], тогда и началась работа по популяризации услуг Донецкого гидрометеорологического центра. Роль первого руководителя гидрометцентра стала более весомой в сфере привлечения дополнительных контрагентов через средства массовой информации, со всем комплексом эфиров на местном телеви-

дении, выступлений на областных радиостанциях и публикаций в прессе.

Благодаря выверенным, обдуманым управленческим решениям и росту числа пользователей гидрометеорологической информации в центр стали поступать первые заработанные средства. Эти изменения благотворно повлияли на развитие сети метеостанций по области, было закуплено новое оборудование, обновлены основные средства. За этот период процент оправдываемости прогнозов общего пользования вырос с 90 до 95%, а это и есть главный показатель качества работы гидрометеорологического центра.

После внедрения СМК количество потребителей растет еще большими темпами. Как пример этого – заключенный в 2011 г. договор с ОКП «Донецктеплокоммунэнерго» на 2011-2012 отопительный год. В ходе долгих переговоров с руководством Донецктеплокоммунэнерго отказалось от идеи развития сети собственных наблюдательных пунктов, аргументами начальника Донецкого РЦГМ были: более широкая сеть метеостанций, невысокая (в сравнении со строительством своей сети) стоимость договора и, конечно же, высокое качество, подтвержденное международным сертификатом. И такие случаи за

период реализации СМК в Донецком региональном центре по гидрометеорологии далеко не единичные.

Проанализировав функционирование всей системы менеджмента качества в Донецком РЦГМ, было выявлено недостаточное внимание СМК гидрометеорологического обеспечения морских наблюдений. Метеостанция города Мариуполя обеспечивает информацией два порта – в городах Мариуполе и Бердянске. Это достаточно крупные порты Украины, через которые проходит 15-20% валового объема всех перевозимых водным транспортом грузов. А чем морской порт отличается от аэропорта? Те же международные отношения, те же высокие мировые требования к обеспечению безопасности перевозок. Так почему годовая прибыль метеостанции составляет всего около 200 тыс. грн, при том, что заработанные средства в основном идут на их собственные нужды – оплата электроэнергии, в 2012 г. началось капитальное строительство нового здания метеостанции.

Планы первого руководителя должны быть направлены на повышение эффективности работы подразделения в Мариуполе, расширение спектра обслуживаемых клиентов, чтобы прогнозы и фактическую погоду запрашивали не только порты, но и напрямую перевозчики и большие транспортные компании, работающие в акватории Азовского моря. СМК с его полной документацией процессов, внутренние аудиторские проверки (проводятся 2 раза в год) помогут начальнику выявить узкие места в работе, скоординировать и направить все действия на улучшение функциональных показателей и увеличение поступлений в специальный фонд.

Чтобы подвести итоги, хотелось бы процитировать идеолога по качеству Каору Исикаву с его высказываниями на тему обязанностей высшего руководителя:

Уделяйте вопросам комплексного управления качеством первоочередное внимание. Анализируйте методы их внедрения, чтобы хорошо разбираться в характере возникающих проблем.

Определяйте цели и задачи фирмы в области комплексного управления качеством.

Сбор информации, относящейся к проблемам качества, и управления качеством является первоочередной задачей при определении политики в области качества.

Политика фирмы должна отражать такую цель, как "качество – прежде всего".

Обеспечение качества невозможно без непосредственного участия руководства предприятия в управлении качеством.

Управление качеством требует перестройки сознания всех работающих на предприятии.

Четко определите ответственность руководства высшего звена за обеспечение качества.

Фирма должна располагать стабильной системой обеспечения качеством

Обеспечение качества является неотъемлемой частью управления качеством.

Тезис "следующий этап производственного процесса – потребитель твоей продукции" – это обязательное условие нормального функционирования производственного процесса.

Основным назначением системы управления качеством является удовлетворение требований потребителя.

Продукция каждого предшествующего процесса должна отвечать требованиям следующего.

Новаторский поиск и инициатива – ведущая черта деятельности руководителей высшего звена [8].

На основе приведенных постулатов и с учетом особенностей организации была составлена политика Донецкого регионального центра по гидрометеорологии Министерства чрезвычайных ситуаций Украины в сфере качества, в которой четко сформулированы обязанности и цели Донецкого РЦГМ.

Таким образом, основная задача руководителя как лидера – воплощать планы и мечты в дела, чтобы способствовать повышению энтузиазма у равнодушных, пассивных, безразличных, а то и враждебных сотрудников и подчиненных. Руководитель должен помогать людям воплощать свои мечты в жизнь, преодолевать трудности и кризисы на этом пути, служить им наставником и тренером. Он должен уметь быть разным и помнить, что в бизнесе главная цель

лидера – максимальное удовлетворение клиента [9].

Первый руководитель в первую очередь должен быть идеологом и ясным примером для подчиненных, верить в качество, служить ему, быть убедительным и настойчивым, не бояться изменений и нововведений.

В условиях гидрометеоцентра роль руководителя имеет свои особенности в связи со спецификой предоставляемых услуг, что накладывает отпечаток на всю систему управления организацией, и в том числе на систему управления качеством.

### Литература

1. Шаг десятый – качество и менеджмент: материалы совместного проекта группы БИГ и журнала Эксперт «7 нот менеджмента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.big.spb.ru/>.

2. Гуру менеджмента качества и их концепции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY/guru.htm>.

3. Адлер Ю.П. Качество ведения бизнеса / Ю.П. Адлер, Е.И. Хунузиди, В.Л. Шпер // Методы менеджмента качества. – №3. – 2005.

4. Роль руководства в СМК и оргструктуре предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM/rolruk.htm>.

5. Маслов Д. Всеобщее управление качеством – труден путь к совершенству / Д. Маслов, П. Ватсон, Э. Белокоровин // Качество. Инновации. Образование. – 2004. – №4.

6. Система качества по ISO серии 9000. О роли руководителя и работника в системе управления качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tuev-nord.com.ua>.

7. Про інформаційні послуги у сфері гідрометеорології: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.11.1998 р. № 1724 // Офіційний вісник України. – 1998. – № 44. – Ст. 1626.

8. Обязанности руководства высшего звена [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM/obyaz.htm>.

9. Адлер Ю.П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности / Ю.П. Адлер, В.В. Липкина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kachestvo.ru>.

### References

1. BIG (2012) Shag desyatyy – kachestvo i menedzhment: materialy sovместnogo proekta gruppy BIG i zhurnala Ekspert «7 not menedzhmenta». <http://www.big.spb.ru/>. 193091 [accessed 20 June 2012].

2. QUALITY (2012) Guru menedzhmenta kachestva i ikh kontseptsii. <http://quality.eup.ru/MATERIALY/guru.htm>. [accessed 20 June 2012].

3. Adler, Yu.,P., Khunuzidi, E.,I., Shper, V.,L. (2005) ‘Kachestvo vedeniya biznesa’. Metody menedzhmenta kachestva. 3.

4. QUALITY (2012) Rol' rukovodstva v SMK i orgstrukture predpriyatiya. <http://quality.eup.ru/DOCUM/rolruk.htm>. [accessed 20 June 2012].

5. Maslov, D., Vatson, P., Belokorovin, E. (2004) ‘Vseobshchee upravlenie kachestvom – truden put' k sovershenstvu’. Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie. №4.

6. TUEV-NORD (2012) Sistema kachestva po ISO serii 9000. O roli rukovoditelya i rabotnika v sisteme upravleniya kachestvom. <http://www.tuev-nord.com.ua>. [accessed 20 June 2012].

7. The Cabinet Ministers of Ukraine (1998) ‘Pro informatsiyini posluhy u sferi hidrometeorolohiyi’ (Disposal of the Cabinet Ministers of Ukraine. Dated 02.11.1998. 1724). Ofitsiyyny visnyk Ukrayiny. 44. art. 1626.

8. QUALITY (2012) Obyazannosti rukovodstva vysshego zvena. <http://quality.eup.ru/DOCUM/obyaz.htm>. [accessed 20 June 2012].

9. KACHESTVO (2012) Adler, Yu.,P., Lipkina, V.,V. (2012) Liderstvo kak mekhanizm postoyannogo obespecheniya konkurentosobnosti. <http://www.kachestvo.ru>. [accessed 20 June 2012].

*Представлена в редакцию 20.06.2012 г.*