

Размышления о политике в области качества

Если мы говорим о политике, то логично, что политика должна делаться политиками и если она должна формироваться и реализовываться политиками, то эти политики прежде всего должны закладывать в нее **свои** знания, **свой** опыт, **свое** видение. Политик - это прежде всего дипломат, психолог. Так вот руководители высшего уровня управления должны быть дипломатами и психологами для своих подчиненных и проводить гибкую политику, осуществляя руководство компанией. То есть политика, которую разработает высшее руководство, должна быть гибкой и на то должны быть их способности как дипломатов. Если в политике декларируется, что нужно реализовать в деятельности компании процессный подход, то это должно делаться в рамках задач, стоящих перед конкретными должностными лицами. Если в политике декларируется, что нужно выстраивать работу на основе оценки рисков, на принципах постоянного улучшения, то кто же с этим не согласится. Только это не политика.

Политика – это то, что позволит создать в компании такую атмосферу, когда у работника, в том числе и у руководителя, появится желание и понимание того, что нужно выполнять работу качественно, то есть соблюдать все предъявляемые требования, появится не под гнетом приказов и указаний, а придет к нему изнутри. В таких случаях говорят: работа выполняется с душой. Но душа-это нечто неосязаемое. И политика должна затронуть именно душу каждого работника. И вот эти внутренние ощущения своей роли в компании, своей ценности для компании и есть следствие той политики, которую высшее руководство должно принять и следовать ей при управлении компанией.

Решения, которые принимаются генеральным директором, должны исходить и выстраиваться на основе понимания им сути вопроса и внутренних ощущений, они должны идти изнутри, созреть у самого руководителя. Как альтернатива, и это значительно проще, получить сформированное кем- то решение и сказать: да, вроде подходит, и принять это решение, но в основе этого решения будут лежать не мысли и идеи руководителя, а мысли, идеи и понимание того человека, кто это готовил.

Итак, по поводу политики. В ИСО совершенно четко сказано:

«Высшее руководство должно разработать, реализовать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, которая:

...

с) включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;

То есть Политика - это **обязательства высшего руководства**. Уже в этом определении заложено понимание того, **КТО** эту политику должен разрабатывать и принимать. Кто, кроме самих же высших руководителей, может разрабатывать обязательства высшего руководства. И приходит понимание того, что разработка, обсуждение политики и ее утверждение - это не прерогатива рабочей группы СМК, которой зачастую спускают эту «обязанность». Также это не прерогатива комитета стратегического развития (КСР), если таковой есть в структуре предприятия. Это прерогатива генерального директора и его заместителей, то есть высшего руководства

компании, которые облечены властью в рамках своих компетенций и которые будут в дальнейшем претворять в жизнь все, что будет заявлено в политике.

Что происходит в реальности на предприятии?

Консультант, который помогает предприятию разрабатывать систему менеджмента, говорит генеральному директору, что СМ подразумевает разработку высшим руководством предприятия политики в области качества. Генеральный директор приглашает к себе начальника ОТК, либо начальника службы качества, либо другого сотрудника и говорит: «Вот тебе срок неделя. Нужно разработать политику. Разработаешь – принесешь, я посмотрю». Проходит неделя - приносит. Генеральный директор не глядя, не вникая в суть написанного в политике решает - пусть будет. Вот так рождается политика. Но при подписании этой политики **он совершенно не задумывается** о том, что всему, что написано в политике, **ЕМУ** нужно будет следовать каждодневно, иметь в виду при принятии решений **всегда, в каждой ситуации**. То есть вся жизнь на предприятии должна происходить с оглядкой на политику - соответствует или нет. Красивых политик пруд пруди в интернете и 99% предприятий идут именно по такому пути. Но эта красивая политика для других, для проверяющих, которых интересует только факт ее наличия, а не то, что в ней написано.

И здесь важно донести до генерального директора и его заместителей, что не нужно витать в облаках, что нужно поставить цель – разработать реальную политику, которая позволит эффективно управлять компанией и двигаться к достижению целей бизнеса.

Поэтому, если уж привлекать к разработке Политики кого-то из специалистов компании, либо консультанта, то только для того, чтобы получить от них предложения, что они хотели бы видеть в политике. И только. А вот высшие руководители должны собраться и серьезно обсуждать между собой все возможные варианты политики.

Один из ключевых вопросов, который должен найти отражение в Политике, является очень даже не простым, а именно - «В своих действиях и решениях для высшего руководства приоритетными являются вопросы качества». Так вот, я не уверен, что если в какой-то ситуации, когда встанет вопрос - количество или качество, будет выбрано качество. И у руководителя всегда найдется объяснение в пользу принятого решения. Он постарается убедить себя и персонал компании, что уж в этом - то случае именно это решение является оптимальным, хотя и идет в разрез с тем, что продекларировано в политике. Но если приоритет зафиксирован в политике, и политика развешена на каждом углу, доведена и разъяснена всему персоналу, а потом в реальности это не выполняется и персонал это увидит, никто в глаза не выскажет свои мысли по этому поводу. Ну, может, найдется какой-то смелый, но 99% не скажут: «Уважаемые высшие руководители - ваши действия расходятся с декларируемой вами же политикой». **Но они об этом подумают**. И тем самым будет нанесен громадный ущерб компании, это может кардинально изменить морально-психологический климат в коллективе. Где-то кто-то пошушукается за углом, как говорят - кухонные разговоры. Но это может стать непреодолимой преградой на пути формирования команды единомышленников, поэтому подход к принятию политики не должен быть таким легковесным.

Считаю нужным обратить внимание на то, что система менеджмента качества - это одна из подсистем управления компанией, но своими механизмами она пронизывает все направления деятельности и поэтому уже практически никем не обсуждается, что система менеджмента качества есть фактически система управления компанией. Но для этого,

конечно, СМК нужно рассматривать в более широком плане, а не ограничиваться требованиями ИСО 9001. Исходя из этого, можно говорить о том, что политика в области качества может быть принята как политика управления компанией, либо лечь в основу этой политики. И эта политика не должна быть для кого - то. Она должна быть «для внутреннего употребления». Поэтому и обсуждать ее должны только высшие руководители компании. Должно быть выработано коллегиальное мнение по всем пунктам политики. И если руководители среднего звена управления не обязаны быть политиками, то высшие руководителя таковыми быть обязаны. Слишком большой груз ответственности лежит на их плечах, чтобы пускать этот вопрос на самотек. Это очень важно для компании. И если кто-то из высших руководителей впоследствии примет решение, которое расходится с политикой, то каждый из подчиненных просто покажет пальцем на генерального директора, или его заместителя со словами - это он принимал такую политику, смотрите - все подписано, утверждено, а теперь не выполняют. То есть, если по факту высшее руководство приняло политику, которую им разработал кто-то из подчиненных, и в ней изложены принципы управления компанией именно так, как думает этот подчиненный, то это НОНСЕНС!!!

А вот если в основе политики будут лежать принципы, которые будут продуманы именно теми, от кого потом будет зависеть ее реализация, и она будет представлять собой коллегиальное решение высших руководителей, то проводя политику, не совпадающую с той, что продекларирована ими, им останется пенять за последствия только на себя. И если в процессах, стандартах можно что-то улучшить, поправить, то в политике это сложно сделать, потому что нужно будет менять понимание в головах сотрудников, а это далеко не просто.