

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

# КРИЗИС КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

**Конарева Людмила,**

к.э.н., с.н.с. Института США и Канады РАН

В управлении качеством стали доминировать подходы, целиком заимствованные из зарубежного опыта, однако во многих случаях, это сделано формально, а самые главные принципы управления качеством так и не были реализованы на практике. Поэтому налицо — кризис управления, точнее, кризис качества управления.

Если обратиться к западному опыту, то можно увидеть, что и там ведущие специалисты давно предупреждали о назревающем кризисе качества управления. По мнению Эдвардса Деминга, всемирно известного американского ученого по управлению качеством, крупные компании в США и Западной Европе еще к концу 70-х годов прошлого века уже были поражены «смертельными болезнями», в числе которых:

- 1. Мышление управляющих, ограниченное соображениями получения краткосрочной прибыли,** движимое страхом потерять свою должность и подталкиваемое банкирами и держателями акций компании. Э. Деминг приводит здесь красноречивое свидетельство видного японского ученого Йоси Цуруми: «Большинство высших руководителей американских компаний полагает, что их цель в бизнесе — делать деньги, а не производить продукцию или оказывать услуги». Э. Деминг подчеркивает, что «дивиденды и краткосрочные прибыли «на бумаге» — показатели, по которым судят о деятельности руководителей компании, нигде не вносят вклада в материальное положение людей, и не улучшают конкурентоспособную позицию компании... Каждый может выплачивать дивиденды, игнорируя техническое обслуживание оборудования, сокращая расходы на исследование или поглощая другую компанию».
- 2. Управление компанией только на основе «видимых» численных показателей** (подсчет денег). Тот, кто управляет компанией, только принимая во внимание финансовые показатели, может со временем лишиться самой компании, ибо непознанными остаются наиболее важные, количественно неопределимые показатели ее деятельности.

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

3. **Количественные, балльные системы оценки работы персонала.** Такие системы оценки не стимулируют людей к улучшению системы, они их побуждают действовать в соответствии с принципом: «Не раскачивай лодку».
4. **Копирование чужого управленческого опыта,** приобретенного в другом месте, который может вовсе не подходить в данных конкретных условиях.
5. **Недостаток постоянства в намерении спланировать процесс производства** таких видов продукции и оказания таких услуг, которые будут постоянно находить спрос на рынке, позволят сохранить позиции компании в бизнесе и обеспечить работу ее персоналу.

Если обратиться к опыту России, то видно, что все эти «смертельные болезни» весьма характерны для ее экономики. В российском бизнесе превалирует не только ориентация на краткосрочные прибыли, но и на максимизацию прибыли в кратчайшие сроки. Директор Института Европы РАН, академик Н.П. Шмелев образно называет наш бизнес «зажравшимся», поскольку «все гонятся, где 100 % схватить или где за ночь миллион заработать», в то время как за рубежом весьма хорошей нормой прибыли считается 5–10%.

Весьма характерно также для российских компаний управление любой организацией только на основе «видимых» численных показателей, что в условиях необходимости перехода на инновационную экономику чревато очередным провалом. Заметим, кстати, что Э. Деминг не отрицает важности финансовых показателей, он говорит о приоритетности целей в их достижении. Во всех своих работах и всей своей многолетней практической деятельностью он постоянно доказывал, что если главной целью деятельности компании является улучшение качества, то это автоматически влечет за собой удовлетворение потребителей, рост прибыли и расширение бизнеса в виде увеличения размера рынка и его доли.

Другой известный американский специалист по управлению качеством Филипп Кросби писал: «Качество не только достигается без потерь, но это во всем честный способ получения прибыли. Каждую копейку, которую вы не тратите потому, что что-то сделано не так, добавляет полкопейки к доходу ... Если вы сконцентрируете усилия на обеспечении качества, возможно, вам удастся увеличить прибыль на сумму, составляющую от 5 до 10% стоимости реализованной продукции, а это большие деньги, доставшиеся даром».

Копирование чужого управленческого опыта — еще одна российская «смертельная болезнь». Начиная с первых лет реформ, российские компании не без помощи иностранных консультантов стали усиленно заимствовать западный опыт управления, который в весьма искаженном виде стал внедряться в неподготовленную среду. Достаточно вспомнить поспешное принятие Закона «О техническом регулировании», который отменил имевшие обязательную силу ГОСТы и ввел необязательные стандарты и ТУ. В условиях отсутствия жесткой системы юридической ответственности фирм за качество продукции, что так характерно для всех раз-

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

витых капиталистических стран, это развязало руки многим недоброкачественным производителям в России. Целый ряд телевизионных программ заставил всех покупателей содрогнуться от ужаса при виде того, «что мы едим» и пьем, фальсификация лекарств достигла огромных масштабов. И ни один производитель подобной, изготовленной в соответствии с собственными ТУ, но реально опасной в употреблении продукции, не был привлечен к судебной ответственности.

Чтобы глубже понять причины кризиса управления любой организацией, сошлемся еще на одного всемирно известного американского специалиста в этой области доктора Ицхака Адизеса. Он обоснованно считает, что только для самого раннего этапа жизненного цикла развития организации (см. схему), а именно для этапа «младенчество», кризисное управление — это норма. Основатель компании — предприниматель исполняет все управленческие роли, еще не существует никакой структуры, системы управления, нет и распределения функций, а руководитель озабочен лишь одним — производить что-то и продавать как можно быстрее. Неслучайно, согласно статистике, из вновь созданных организаций выживают лишь немногие. **На всех остальных этапах кризис возникает как следствие неправильного управления.**

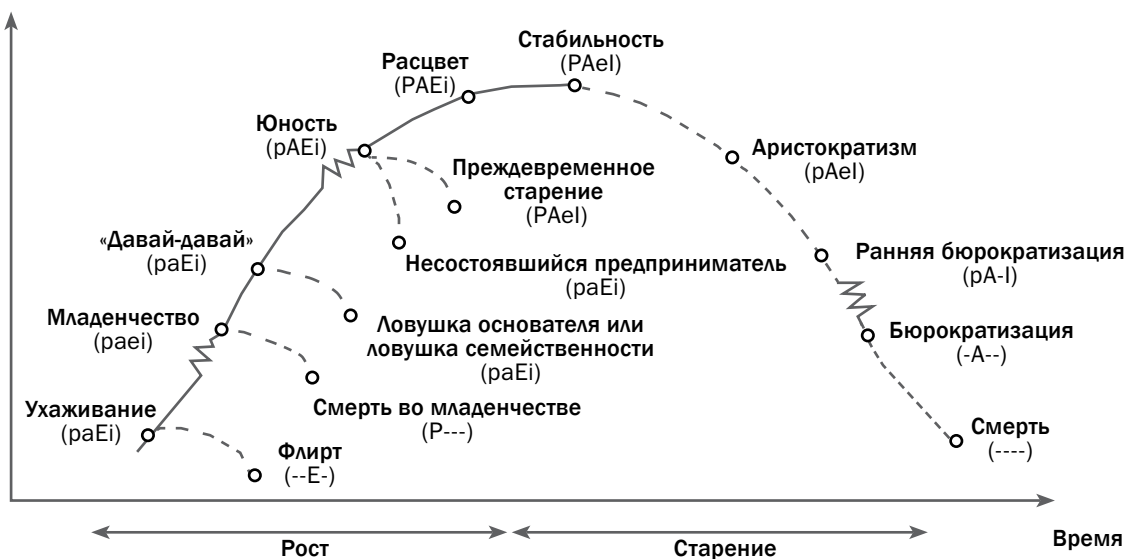


Схема. Кривая жизненного цикла организации

### Управленческие роли

И. Адизес считает, что для реализации управленческих функций, менеджеры должны играть 4 роли:

- Р — производитель результатов — нацелен на конечный результат, обеспечивает удовлетворение потребностей тех, для кого существует организация;
- А — администратор — организует исполнение принятых решений и осуществляет их контроль;
- П — предприниматель — генератор идей;

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

**И** — интегратор — организатор процесса, в результате которого индивидуальные цели соединяются в интересы группы, а индивидуальные риски становятся коллективными.

**Предприниматель** определяет курс действий, который будет в наибольшей мере отвечать изменениям во внешней среде. Чтобы организация была гибкой, он должен быть инициативным и креативным и уметь брать на себя риски. Предпринимателя интересует процесс, новизна задач, но не обязательно результат.

**Менеджер типа Р** не предлагает новых направлений или революционных решений, не особенно хорошо умеет работать с людьми, он слишком занят достижением текущего результата, он трудоголик, слишком много работает, тратя время на достижение результата, ему важно, что делается.

**Администратор** — исполнитель. Это — человек очень внимательный к деталям, у него отличная память и он следит за тем, чтобы организация работала, как положено. Для любой организации важно иметь эффективного администратора.

**Интегратор** — это менеджер, который внимателен к людям, стремится сделать работу в компании более приемлемой с точки зрения сотрудников, он способен слушать других и интегрировать их идеи. Он умеет вырабатывать такие решения, которые найдут поддержку у тех, кто их будет реально выполнять, а также тех, на кого эти решения повлияют. Роль интегратора необходима для эффективной долгосрочной работы компании, для прояснения спорных вопросов, определения общих взглядов по фундаментальным, а не сиюминутным вопросам, для анализа конфликтующих ценностей и разнящихся ожиданий.

И. Адизес считает закономерным смену стилей лидерства в зависимости от этапов жизненного цикла организации, поскольку переход с одного этапа на другой требует необходимых изменений. Если эти изменения правильные, организация движется по кривой роста и сможет достичь Расцвета, если нет, то зачахнет задолго до этого этапа. Если на ранних этапах становления организации самыми главными являются роли предпринимателя и производителя, то далее все более существенной становится роль администратора, а на этапе Расцвета нужен интегратор, способный заимствовать все лучшее из перечисленных стилей.

**Эффективное управление растущей организацией — слишком сложный процесс чтобы один человек мог успешно с этим справиться. Четыре роли конфликтуют друг с другом.**

Вполне естественно, что цель любого высшего руководителя — достижение состояния Расцвета. Вот, что пишет И. Адизес по этому поводу: *«Расцвет — это не станция назначения, это — состояние. Это — не точка на кривой, а ее отрезок. Чтобы остаться в рамках этого отрезка, надо бороться за поддержание состояния... Достижение состояния Расцвета, поддержание его или возврат к нему — цель, которой каждый лидер организации, будь то ее молодой основатель или*

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

*же опытнейший руководитель должен посвятить свои планы, мечты и наиболее эффективные действия».*

Так почему же некоторые организации так и не достигают состояния Расцвета, почему они умирают «молодыми», а иногда преждевременно стареют. Что вызывает увядание и смерть после того, как компания достигла Расцвета? Общий ответ на поставленные вопросы — кризисы управления.

### Ошибочные стили менеджмента

Ни одна из перечисленных управленческих ролей не существует в чистом виде, более того, она способна в определенных условиях породить ошибочный стиль управления.

Когда предпринимательская функция подавляет все другие, при таком стиле управления менеджер превращается в «**поджигателя**», который целиком посвящает себя инновациям, он раздает новые задания, забывая о предыдущих, при этом задания выдаются в виде общих идей, у него нет времени расплыться на мелочи, он рассчитывает, что другие найдут способ их реализовать.

Основной интерес «поджигателя» — не сделать работу и даже не то, как работа сделана, а убедить всех, что работу нужно делать. Сотрудники стараются выглядеть занятыми, когда рядом такой начальник, на самом деле они понимают, что не нужно сразу отказываться от поручений, но и выполнять их не обязательно — очень скоро начальник сам передумает и забудет задания, которые недавно давал.

Распыляясь на невероятное количество новых задач и стремясь создать новый эффект, «поджигатель» на деле вызывает кризис за кризисом. Ему нравится, когда его подчиненные носятся по офису, пытаясь справиться с кризисом, который он сам же и создал, при этом он воспринимает всех сотрудников с предпринимательской жилкой как конкурентов, от которых надо избавиться.

Ничем не ограниченный менеджер типа Р превращается в «**пожарника**», он постоянно бросается от одного дела к другому, порождая один кризис за другим. Он создает целый штат порученцев — сотрудников, которые помогают ему по мелочам, но не имеют стабильных обязанностей. Он не делегирует полномочий, он просто использует помощников для борьбы с новым кризисом.

**Администратор в чистом виде** превращается в бюрократа для которого главное — правила, инструкции, система отчетности, которому важно, чтобы все решения принимались в «письменной форме», чтобы можно было определить виновного в случае нарушения правил.

**Чистый интегратор** превращается в суперпоследователя. У него нет собственных идей, он не стремится достичь ощутимых результатов, мало интересуется тем, что и как он интегрирует, ему важнее общее ощущение «единого фронта». Он не является приверженцем определенной системы, он поддержит любую, которая обеспечит видимость консенсуса. Суперпоследова-

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

теля серьезные долгосрочные соображения интересуют гораздо меньше, чем происходящее в данную минуту. Такой руководитель создает отличный моральный климат, но не формирует цель и направленность работы, он не готов брать на себя риск или ввязываться в конфликт, чтобы ради интересов долгосрочного развития нарушить краткосрочный баланс. Организация под его руководством останавливается в развитии или меняет направление движения в зависимости от изменения внутреннего соотношения сил.

Если одна из ролей доминирует, то превалирует какой-то один неверный управленческий стиль и исключается возможность развития других ролей. Разные сочетания управленческих ролей в одном человеке, что чаще всего и происходит, могут породить такие ошибочные стили поведения как «надсмотрщик», «благодушный правитель», «бездарный тренер», «демагог», «доставала», «рабовладелец», «пустышка». Если совершенствоваться только в одной функции, можно довести ее до идеального исполнения, но если не заниматься другими, то такой менеджер превращается в «мертвый пень».

### **В силу неверных стилей управления организации неизбежно скатываются по кривой жизненного цикла на этапы старения.**

На этапе аристократизма огромное значение придается внешним признаком респектабельности (одежда, титулы, оформление офисов). В организационной культуре господствует дух, при котором важнее, как делается дело, а не то, что и зачем делается.

Острая вражда и внутрикорпоративная борьба берут верх на этапе разногласий. Мелкая зависть и «охота на ведьм» правят бал. Управляющие сражаются друг с другом, чтобы защитить свою территорию и демонизируют потребителей, организация умирает.

Если организация не умирает на предыдущем этапе, она бюрократизируется, находит защиту в политических связях или же выживает в зарегулированной среде. Важнейшим фактором выживания становится удовлетворение не потребителей, а тех, кто снабжает ее ресурсами и контролирует предсказуемость ее поведения. Свод корпоративных правил и процедур пухнет, все тонет в бумагах, «правила игры» и политические соображения душат новаторство и творчество.

Следует отметить, что бюрократия — особое «заболевание», поражающее, кстати, не только стареющие организации. Чтобы очутиться на этапе Бюрократизма, компания не обязательно проходит через все предыдущие этапы. Некоторые организации рождаются уже бюрократическими. Компании становятся бюрократиями, когда выживание организации не зависит от удовлетворения запросов потребителей. Бюрократические структуры существуют в разных областях деятельности — это, в первую очередь, государственные организации, созданные для оказания различных услуг гражданам, бесприбыльные компании, благотворительные или же религиозные организации. Стиль управления в бюрократических структурах Адизес метко именуется «склеротическим». Они забывают, для чего они существуют, отбиваются, как могут

## АКТУАЛЬНАЯ ТЕМА

от «назойливых» потребителей, утаивают информацию, до них невозможно достучаться, они общаются с клиентами и потребителями с помощью писем, факсов, электронной почты, телефона.

И. Адизес разработал свою методологию лечения стареющих организаций и даже реанимации бюрократий, не прибегая к методам шоковой терапии. *«Шоковая терапия — массовые сокращения, управленческие перетряски, чрезмерные требования к оставшимся сотрудникам — часто приводит к непредвиденным результатам. Вместо того чтобы «перевернуть» компанию с головы на ноги, вернув всех ее работников к здравому смыслу, шоковая терапия зачастую терроризирует персонал... Шоковая терапия завершилась для многих терпящих бедствие компаний необратимой комой».*

**Но если на этапах роста организации кризис можно преодолеть, предприняв соответствующие меры по правильному лечению, чтобы организация успешно развивалась, то самым опасным, как это ни странно, является этап расцвета. Именно на этом этапе менеджеры знают, как решать проблемы, и они должны предвидеть кризисы.**

Адизес отмечает: *«Падение начинается, когда никто совершенно не подозревает этого — а именно в состоянии Расцвета! Когда распространяется самодовольство».* Уверенная в своих силах организация, получающая хорошую прибыль, имеющая стабильные рынки сбыта, может думать, что ей ничего не угрожает. Иллюзии менеджеров относительно доминирующей позиции своей компании на рынках как раз и могут вызвать старение. Ведь все течет, и все изменяется, особенно в эпоху глобализации. А изменение приближает кризис, считает Адизес, и его масштаб прямо связан с достигнутым успехом. Чем больше успех и чем более самонадеян лидер, тем серьезнее кризис в компании. Не почувствовавшие это вовремя руководители могут довести организацию до состояния «комы». Опыт России подтверждает это положение.