СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

РОС КАЧЕСТВО Российская система качества

# РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА В РАЗВИТИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Виолетта Ясиновская,
заместитель генерального директора
ГК «Ренна» по качеству, эксперт Food Safety

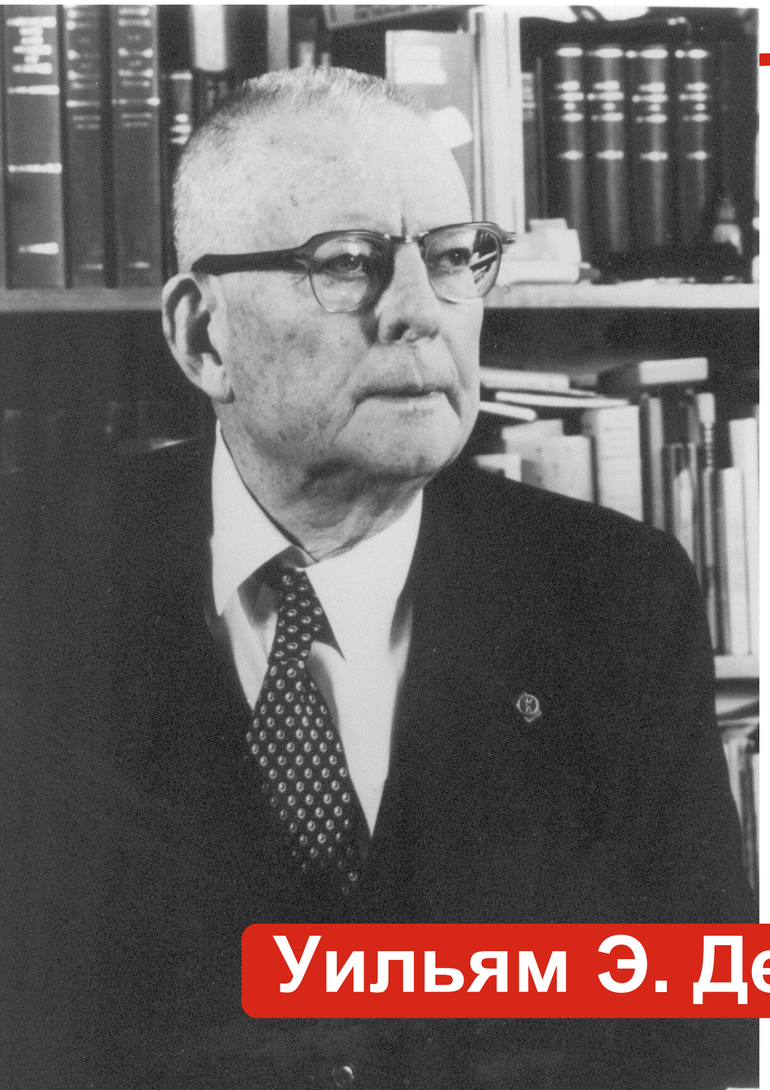
# GFSI СТАНДАРТЫ О ВЫСШЕМ РУКОВОДСТВЕ

Не просто требования стандартов, а ключ к устойчивому развитию

- Лидерство
- Приверженность & Вовлеченность
- Целеполагание & Ресурсы
- Коммуникация & Обучение
- Доверие & Признание
- Популяризация & Личный пример

# КОГДА ПРИВЕРЖЕННОСТЬ СВЕРХУ – ЛИШЬ СЛОВА...

:Ренна



Уильям Э. Деминг

*“Качество*

начинается с намерения,
которое исходит от руководства”

- Почему Система Менеджмента живет «на бумаге»?
- Одна из ключевых причин – недостаточная или формальная вовлеченность Высшего Руководства

# КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

Теория и примеры
из практики

01 **Создание / развитие культуры К & ПБ**
Руководители лидируют расследование инцидентов по К&ПБ

02 **Установка «тона сверху»**
Топ менеджмент участвует в обходах производственных зон

03 **Обеспечение ресурсами, постоянные улучшения**
Есть Мастер План с CAPEX проектами по К&ПБ

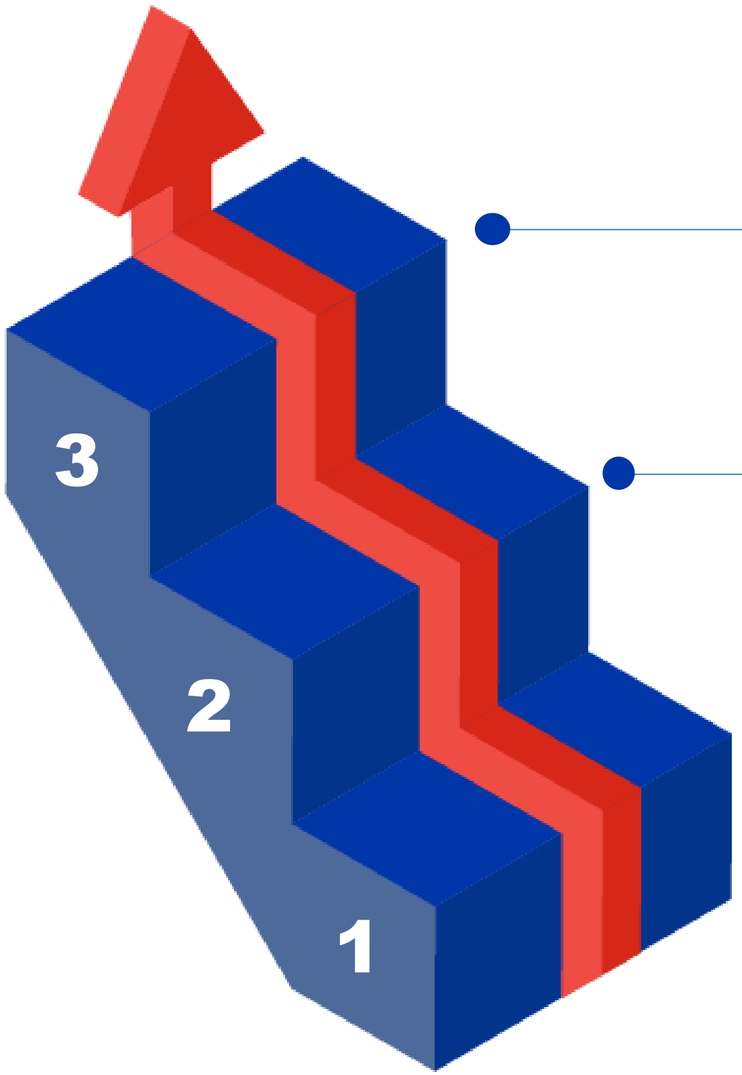
04 **Поддержание системы развития персонала**
Тренинги по качеству для ВР и линейного персонала

05 **Неформальное участие в Анализе со стороны ВР**
Генеральный директор участвует в ежеквартальном Дне Качества

06 **Интеграция в бизнес процессы (общая ответственность)**
Привязка бонусов к показателям К&ПБ

# ЭВОЛЮЦИЯ РОЛИ КОМАНДЫ КАЧЕСТВА

Не просто требования стандартов, а ключ к устойчивому развитию




**Стратегический советник / драйвер улучшений / переводчик рисков**
стрелка вверх «требует работы с Высшим Руководством»

**Управление процессами / соответствие**
проактивный подход

**Контроль / проверка**
реактивный подход

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

Предлагайте решение, а не только проблему

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

Предлагайте решение, а не только проблему

Используйте правильные каналы и моменты для передачи информации

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

Предлагайте решение, а не только проблему

Используйте правильные каналы и моменты для передачи информации

Найдите союзника из числа «лидеров мнений» в компании

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

Предлагайте решение, а не только проблему

Используйте правильные каналы и моменты для передачи информации

Найдите союзника из числа «лидеров мнений» в компании

Используйте модель C.O.R.E для аргументации

# КАК «ДОСТУЧАТЬСЯ» ДО ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

Психология взаимодействия «снизу-вверх»

Ренна

Говорите на языке бизнеса, а не проблем

Учитывайте культурные особенности

Подкрепляйте слова цифрами

Предлагайте решение, а не только проблему

Используйте правильные каналы и моменты для передачи информации

Найдите союзника из числа «лидеров мнений» в компании

Используйте модель C.O.R.E для аргументации

Оцените риски по смежным направлениям заранее (маркетинг, коммерция, охрана труда и т.д.)

# МОДЕЛЬ C.O.R.E

Как обосновать свои аргументы Высшему Руководству

:Ренна

# МОДЕЛЬ C.O.R.E

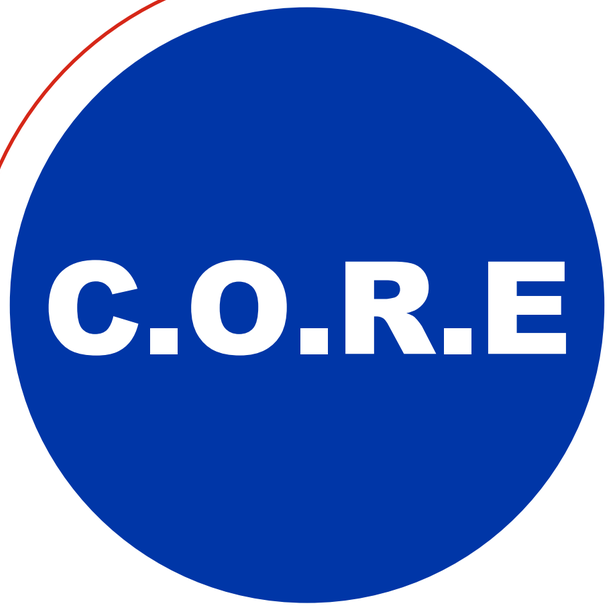
Как обосновать свои аргументы высшему руководству

Ренна

**C** чётко опишите **негативное воздействие** текущей ситуации

**CONSEQUENCE**

**последствие**



# МОДЕЛЬ C.O.R.E

Как обосновать свои аргументы высшему руководству

:Ренна

# МОДЕЛЬ C.O.R.E

Как обосновать свои аргументы высшему руководству

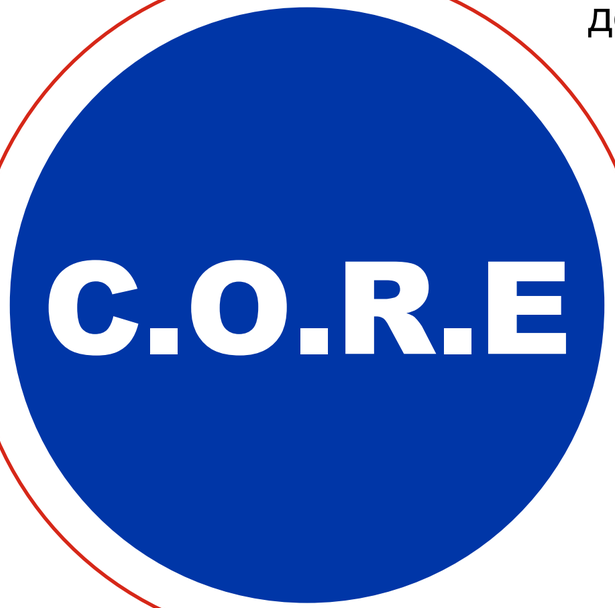
:Ренна

**C** чётко опишите **негативное воздействие** текущей ситуации

**CONSEQUENCE**
**последствие**

**O** свяжите с бизнес-риском или упущенной выгодой

**OPPORTUNITY / RISK**
**возможность / риск**




сформулируйте кратко конкретное измеримое действие и необходимый для этого ресурс **R**

**REQUEST**
**запрос**

# МОДЕЛЬ C.O.R.E

Как обосновать свои аргументы высшему руководству

:Ренна

# ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Различия между ВК и НК

| | Высококонтекстная культура | Низкоконтекстная культура |
|---|---|---|
| **ОСОБЕННОСТИ** | Статус, невербалика, иерархия. Важно не «что говорит», а «кто говорит» | Данные, прямолинейность, показатели эффективности |
| **СТРАНЫ** | Азия, Китай, Латинская Америка, Арабские страны, частично Европа (Франция, Италия, Испания), Япония | Скандинавия, Германия, США, Канада, Нидерланды |
| **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МАРКЕРЫ** | Обращение строго по имени-отчеству, важны титулы-статус-иерархия, решения часто принимаются «в полях», мягкая критика, значимы личные отношения и невербальные сигналы | При конструктивной критике фокус на проблеме, не на личности, прямое «нет» это норма, минутки встреч исполняются, решения принимаются на основе цифр |

# ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Стратегии поведения и адаптивной коммуникации

Ренна

## Высококонтекстная Культура

- Доверие критически важно
- Дипломатичная подача проблемы (C.)
- Акцент на репутации (O.)
- Запрос – просьба, предложение (R.)
- Примеры успешных кейсов (E.)
- Личная встреча, фокус на статус / вклад

## Низкоконтекстная Культура

- Установление контакта быстрее
- Прямая подача проблемы (C.)
- Акцент на показателях (O.)
- Запрос прямой, конкретный (R.)
- Только жесткие данные, расчеты (E.)
- Письмо по модели C.O.R.E.

# ОСОБЕННОСТИ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ренна

Универсальные советы – тенденции, а не жёсткие правила

| | |
|---|---|
| Уважайте статус | *Обращайтесь к ВР с уважением, используйте принятые в компании формы обращения* |
| Готовьтесь | *Чем выше контекст, тем важнее продумать не только «что», но и «как» сказать, предвидеть вопрос и подтекст* |
| Будьте кратки | *Особенно для НК, уважайте время, излагайте суть* |
| Визуализируйте данные | *Фото «до / после», графики, схемы работают в любом контексте, делая аргументы наглядными* |
| Следите за реакцией | *Особенно в ВК, будьте готовы мягко адаптировать подачу с учетом невербальных сигналов* |
| Используйте «культурного переводчика» | *«Лидер мнений» может помочь адаптировать аргумент под стиль конкретного ВР* |

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

РОС КАЧЕСТВО Российская система качества

:Ренна

# А ваш Гендиректор объяснит ХАССП за 60 секунд?

СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2025

ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

РОС КАЧЕСТВО Российская система качества

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ