

ЧТО НАМ СТОИТ СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТРОИТЬ. ПОСОБИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Переход молодых российских компаний от стадии развития, которую И. Адизес образно характеризует как «Давай-давай», к стадии расцвета и стабильности, постепенное формирование конкурентного рынка ставят перед руководителями задачу повышения эффективности работы организации. Один из широко практикуемых методов решения этой задачи — внедрение регулярного менеджмента, в частности, создание систем менеджмента, отвечающих требованиям стандартов ISO. Настоящая статья посвящена практическим вопросам построения систем управления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: системы менеджмента, управление проектами, стандарты ISO, роль руководителя в проекте



Горбунов Андрей Владимирович — независимый эксперт по системам менеджмента, создатель ресурса «Практический менеджмент качества онлайн» (г. Москва)

Переход к *регулярному менеджменту*, т.е. управлению, основанному на разработке и выполнении свода правил, отвечающих определенным требованиям, является закономерным этапом развития организации и способом повышения эффективности ее деятельности. Сегодня наибольшее распространение получили требования, закрепленные в стандартах, разрабатываемых ISO¹, таких как серия стандартов 9000 (менеджмент качества), 14000 (экологический менеджмент), 27000 (менеджмент информационной безопасности), набирают популярность стандарты 26000 (менеджмент социальной ответственности), 31000 (менеджмент рисков), 50001 (энергоменеджмент).

В данной статье речь пойдет о построении любой системы управления, вне зависимости от объекта управления, т.е. положения статьи вполне справедливы как для проекта по разработке системы менеджмента качества (СМК), так и для

¹ ISO (ИСО) — международная организация по стандартизации. К настоящему моменту разработала более 18 тыс. стандартов, соблюдение которых носит добровольный характер. Широкую известность имеют стандарты для различных систем менеджмента. — *Здесь и далее прим. авт.*

проектов по созданию системы экологического менеджмента (СЭМ) или системы менеджмента информационной безопасности (СМИБ), а также иных систем. Основной акцент будет сделан на роль и действия руководителя организации, мы укажем типичные ошибки, совершаемые в ходе подобных проектов.

Предполагается, что руководитель в силу имеющейся необходимости уже принял решение о разработке определенной системы менеджмента (СМ) и выбрал модель, требованиям которой эта система должна отвечать. К сожалению, как показывает российская практика, чаще, чем того хотелось бы, такого рода решения принимаются исключительно для получения формального свидетельства о соответствии системы управления этим требованиям (сертификация). И в этом, по мнению автора, кроется первая серьезная ошибка руководителя. Не используется в полной мере весь потенциал процедур подготовки организации к сертификации: основной акцент делается на разработку формально необходимого пакета документов, но практически полностью игнорируется возможность параллельно с этим произвести улучшения в деятельности организации. Особенность ситуации состоит в том, что сертификация системы менеджмента организации, как без, так и с реальным улучшением последней, требует практически одинаковых затрат и усилий.

Можно привести такую аналогию: вы приезжаете на технический осмотр автомобиля и можете либо просто получить положительное заключение о состоянии машины (с формальным осмотром или даже без такового), а можете (за те же деньги!) узнать реальное техническое состояние своего транспортного средства и предпринять соответствующие действия для исправления несоответствий, которые влияют на безопасность.

Автор никогда не понимал руководителей, которые за немалые деньги приобретали в конечном итоге листок формата А4 (пусть и красиво оформленный), пренебрегая возможностью повысить эффективность этих вложений путем попутного улучшения системы менеджмента.

Цель статьи, собственно, в том и состоит, чтобы показать, как руководитель может повысить отдачу от процедуры сертификации, принимая активное участие в проекте по разработке и внедрению соответствующей системы менеджмента.

В любом проекте такого рода можно выделить три основных этапа (инициирование, реализацию и завершение проекта), на каждом из них руководителю отводится особая роль, без полноценного выполнения которой у проекта небольшие шансы на успешное завершение. Как показывает практика, пассивность первого лица и перекладывание ответственности на подчиненных с неизбежностью приводят к провалу проектов такого масштаба.

Рассмотрим подробно каждый из указанных этапов, уделяя особое внимание трем основным аспектам:

- 1) исходные данные, необходимые для принятия решений;
- 2) действия руководителя, которые обеспечат требуемый результат;
- 3) собственно, сами конечные результаты.

ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Вне зависимости от того, будет ли организация реализовывать проект собственными силами, или планируется подключить внешних исполнителей (консультантов), руководитель при инициировании проекта должен четко определить:

- 1) цели разработки системы управления и требования к ней;
- 2) задачи и ресурсы проекта по созданию и внедрению системы.

Очевидно, что если руководство поставит целью формальное соответствие системы менеджмента заданным требованиям (например, стандартам ISO), то команда проекта сосредоточится именно на этом и в итоге организация потратит немалые ресурсы на приобретение листа бумаги формата А4. Вряд ли такое расходование средств можно признать разумным, поэтому цель лучше

сформулировать так, чтобы ее достижение работало на бизнес. В этом случае за те же деньги наряду с сертификатом будет получен куда более важный с экономической (как минимум) точки зрения результат. Принимая во внимание, что именно руководитель лучше других осведомлен о текущем состоянии бизнеса и его перспективах, а также несет ответственность за результаты бизнеса, кому как не ему формулировать такую цель.

К сожалению, практика показывает, что уже на начальной стадии руководители совершают критическую ошибку, передавая полномочия по формулированию целей СМ специалистам, занимающим невысокие позиции в иерархии управления.

Для иллюстрации последствий подобной ошибки рассмотрим типичную ситуацию, складывающуюся в проектах по разработке систем менеджмента качества в российских организациях (это на сегодня наиболее распространенный тип проекта).

Руководитель приглашает специалиста (менеджера качества) и ставит задачу: получить сертификат на соответствие требованиям стандарта ISO 9001. Практически сразу же возникает вопрос о целях создания системы, и руководитель, как правило, поручает сформулировать такие цели менеджеру качества (МК), который, как правило, в иерархии управления российских организаций стоит не очень высоко. В силу своего положения МК имеет ограниченное представление о целях и ресурсах предприятия, состоянии бизнеса и его перспективах, существующих взаимосвязях (как внешних, так и внутренних), поэтому цели, им сформулированные, будут абстрактными и далекими от реальных интересов производства. Однако на их достижение придется тратить ресурсы!

Автор не знает компаний, первое лицо которых было бы полностью удовлетворено состоянием дел и не испытывало бы потребности в каких-то улучшениях. Дело обстоит как раз наоборот: практически все руководители жалуются на непрозрачность управления, на недостаточную эффективность, на постоянную необходимость решения одних и тех же проблем. Это

позволяет утверждать, что система менеджмента любой организации, начинающей проект по внедрению регулярного менеджмента, в определенном аспекте (качество, экология и т.д.) является несовершенной и может быть улучшена. И проект по разработке той же СМК весьма удобный повод осуществить необходимые улучшения, но для этого руководитель должен в первую очередь сформулировать цели, которых он бы хотел в конечном итоге добиться.

Чем рискует высший менеджмент, делегируя формулирование целей системы управления на нижний уровень?

Во-первых, как было отмечено выше, риск состоит в том, что достижение целей, пусть и установленных формально, потребует затрат ресурсов, которые будут неэффективны в силу того, что сотрудник среднего или нижнего уровня иерархии не сможет сформулировать действительно важные для бизнеса (особенно если речь идет о долгосрочных перспективах) цели. Говоря простыми словами, время, силы и деньги будут потрачены на достижение незначимых целей.

Во-вторых, постановка целей — это прерогатива именно руководителя, его обязанность. Простой пример: группа людей, вам нужно определить, кто из них главный. Скорее всего, главным вы назовете того, кто распоряжается, т.е. ставит цели и задачи, распределяет ресурсы, к кому обращаются за решением проблем. Постановка целей — это одна из функций управления. Тот, кто отказывается от формулирования целей, по сути, отказывается от управления, оказываясь среди тех, кого направляют к цели (не им поставленной). Говоря образно, руководитель, передавая эту задачу менеджеру качества, передает ему свои «знаки власти» — «державу и скипетр» и тем самым признает его главенство над собой.

Справедливости ради следует признать, что зачастую подобную ошибку руководителя совершают, предполагая, что разрабатываемая система управления должна обеспечивать достижение каких-то особенных целей, знание которых предусмотрено профессиональной подготовкой

соответствующего специалиста (в нашем случае менеджера качества). На самом деле это не так: подобного рода цели должны быть продиктованы интересами бизнеса (по большей части долгосрочными) и быть с ними тесно связанными и согласованными.

Наконец, при передаче постановки целей на средний и нижний уровни управления появляется еще один существенный риск. Он связан с тем, что система менеджмента качества, система экологического менеджмента, система менеджмента информационной безопасности и т.д. — это элементы (подсистемы) единой системы управления организацией. Их частные цели должны выводиться из общих целей и задач предприятия и быть взаимоувязаны между собой. Наиболее компетентным лицом в этом смысле является, несомненно, высший руководитель. К тому же по сложившейся практике разработку каждой из упомянутых выше СМ поручают отдельному специалисту, и практически гарантирована ситуация, когда цели каждой из систем, сформулированные разными исполнителями, будут несогласованы и на достижение каждой из них организация будет вынуждена тратить ресурсы.

Возьмем достаточно распространенную ситуацию: проектная (или строительная) фирма для продолжения своей деятельности на рынке должна вступить в саморегулируемую организацию, одним из условий членства в которой является наличие сертификата ISO 9001. Тот, кто знаком со спецификой работы проектных организаций, знает, что там, как правило, есть немало узких мест, так или иначе снижающих общую эффективность деятельности. А уж о качестве работы строительных организаций все мы знаем, как говорится, не понаслышке.

Руководитель проектной организации должен в первую очередь сформулировать для себя, каким образом качество продукции (проектной документации) влияет на бизнес и какое качество проектной документации требуется для достижения целей бизнеса.

Например, руководитель проектной организации хотел бы расширить долю рынка за счет увеличения числа заказов, обусловленного репутацией надежного и качественного исполнителя. Для этого необходимо, чтобы:

- 1) проектная документация всегда соответствовала требованиям заказчика;
- 2) проектная документация всегда соответствовала нормативным требованиям;
- 3) всегда выполнялись условия контракта (сроки, стоимость и т.д.).

Это, по сути, и есть один из возможных вариантов целей проектной организации в области качества, которые легко увязываются с целями бизнеса.

Говоря о целях, хотелось бы сделать важное отступление.

Автору нередко приходилось встречать такие цели в области качества: «снизить уровень дефектности до 1000 ppm²», «достичь 99%-ного уровня качества продукции» и т.д. Строго говоря, все это не цели, а задачи. Цель — это то, к чему мы стремимся, это *идеальное* состояние, которого мы хотели бы достичь, а задача — то, что мы должны для этого сделать в конкретный момент (например, цель — никогда не опаздывать, задача — доехать до офиса за 45 минут).

Определенный парадокс такого трактования цели в том, что она становится практически недостижимой. Не случайно в формулировках целей присутствуют так называемые кванторы общности («всегда», «никогда», «все» и т.п.).

Одна из наиболее известных в менеджменте качества концепций — «ноль дефектов», т.е. поставка потребителю всегда только соответствующей требованиям продукции. Ноль дефектов — это цель, которая, строго говоря, недостижима на практике, т.к. отклонения будут всегда, потому что в основе мироустройства лежат вероятностные законы. Но на пути к этой цели мы можем последовательно решать задачи снижения числа отклонений, формулируя эти задачи следующим

² 1 ppm — одно дефектное изделие на миллион. 1000 ppm — 1000 дефектных изделий на миллион, или 0,1%.

образом: «добиться уровня 1000 ppm», «добиться уровня 100 ppm», «добиться уровня 10 ppm»¹ и т.д.

Таким образом, часто задаваемый в качестве цели некоторый конкретный уровень дефектности (скажем, 1000 ppm) — на самом деле всего лишь задача в рамках достижения цели «нулевой уровень дефектности».

Резюмируем сказанное о действиях руководителя на этапе инициирования проекта.

■ Он должен определить увязанную с целями бизнеса цель (цели), достижение которой обеспечит планируемая к разработке система менеджмента. Это может быть сделано в формате «чего я жду от системы менеджмента» (в плане бизнеса). Для того чтобы продвижение к цели могло быть видимым, следует определить конкретные задачи как некие вехи в выбранном направлении. Так, если брать вышеприведенный пример с проектной организацией, команда проекта должна сначала выяснить уровень соответствия проектной документации требованиям пользователей и нормативных документов, а также уровень выполнения контрактных требований. Основываясь на этих данных, характеризующих, по сути, текущий уровень качества продукции проектной организации, и на видении перспектив бизнеса, руководитель может сформулировать конкретные задачи, например: к концу года доля заказов, в которых выданная проектная документация полностью соответствует требованиям пользователей, должна составить 90%. Автор хотел бы особо подчеркнуть: невозможно поставить задачи, не зная текущей ситуации, а вот цель установить можно!

■ Руководитель должен определить цели проекта, т.е. какие конкретно результаты должна получить команда проекта и в какие сроки (например: к такому-то моменту разработать и внедрить систему менеджмента качества, отвечающую требованиям стандарта ISO 9001 и обеспечивающую достижение целей, заданных руководителем).

При этом рекомендуется разработать план или устав проекта, в котором кроме всего прочего будут указаны критерии успешного выполнения проекта. Например, проект признается успешно выполненным, если перечисленные в плане / уставе материалы / действия разработаны / выполнены к заданному сроку (и, возможно, в рамках выделенного бюджета).

■ Руководитель должен определить ресурсы проекта, т.е. состав команды и объем финансирования (как минимум). Необходимо подчеркнуть, что реализация проекта требует осуществления двух разных функций: разработчика (архитектора) системы управления и руководителя проекта. Первый отвечает за то, чтобы система отвечала всем заданным требованиям, второй — за то, чтобы проект был завершен успешно. В идеальном случае эти функции может выполнять один человек, но такого рода специалисты редки и стоят достаточно дорого.

Здесь хотелось бы указать еще на одну типичную ошибку, которую совершают организации. Очень часто в объявлениях о вакансии менеджера качества (или даже директора по качеству) указывается что-то вроде «знание стандарта ISO 9001». У профессионала такое требование ничего, кроме улыбки, вызвать не может. Это все равно что в объявлении о найме водителя написать «требуется водитель, имеющий опыт вождения автомобилей марки «Волга». ISO 9001 — это одна из возможных моделей построения системы менеджмента, и специалисту, имеющему опыт разработки таких систем, для знакомства и освоения новой модели требуется не очень много времени, как и водителю, ездившему до этого на автомобилях ВАЗ, требуется от силы полчаса-час на освоение новой марки.

Разработка СМ и управление проектом по разработке — это два разных вида деятельности, требующих разных знаний и навыков, поэтому, даже если специалист демонстрирует хорошее владение вопросами менеджмента качества (вопросами

¹ Для сравнения: средний уровень дефектности в российском автопроме — 1000 ppm, в японском — менее 10 ppm.

соблюдения экологических требований, информационной безопасности и т.д.), это не означает, что он будет хорошим руководителем проекта. Вот почему при собеседовании с кандидатом нужно уделять внимание различным аспектам управления проектами. Полезно иметь на примете кого-то, кто подходит на роль руководителя проекта. Например, в проектных организациях существует отдельный институт главных инженеров проекта (ГИП), в обязанности которых входит контроль и координация работ по проекту.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОЕКТА

На этапе реализации проекта функция высшего руководителя сводится к периодическому контролю. Хороший план или устав проекта содержит перечень материалов, которые должны быть разработаны, и действий, которые должны быть выполнены, а также сроки разработки / выполнения. Это позволяет отслеживать ход осуществления проекта.

Особая роль должна быть отведена встречам с разработчиком системы управления, это позволит руководителю узнать, какие именно механизмы управления закладываются в систему и действительно ли они способны обеспечить достижение поставленных целей, позволит вовремя скорректировать разработку, если в этом возникнет необходимость.

Первому лицу совершенно не обязательно быть специалистом в области построения систем управления, его знаний и опыта вполне хватит, чтобы понять, способствует ли то, что предлагает разработчик системы, оправданию его ожиданий или нет. Например, если проектная организация поставила одной из целей, чтобы «проектная документация всегда соответствовала требованиям заказчика», то руководитель может просто попросить разработчика системы продемонстрировать, как предлагаемые механизмы это обеспечивают. В данном случае указанные механизмы должны способствовать:

- выявлению требований пользователя в полном объеме;

- оценке выполнимости этих требований;
- выполнению этих требований (например, посредством приема на работу специалиста или закупки программного обеспечения) либо отказу от заключения заведомо невыполнимого контракта;

- оценке соответствия проектной документации требованиям на каждом этапе и устранению выявляемых отклонений;

- выявлению и устранению причин, по которым возникают отклонения.

Если руководитель видит, что эти механизмы помогают решить перечисленные задачи, то он может признать, что система обеспечивает достижение заданной цели.

Наиболее типичная ошибка на данном этапе — это самоустранение руководителя от контроля за ходом проекта. Очень часто можно слышать такого рода аргумент: «я в ваших ISO ничего не понимаю». На самом деле для контроля за ходом проекта «понимать в ISO» и не требуется, вполне достаточно опыта управления и здравого смысла плюс некоторой доли воображения, чтобы «проиграть» в уме те или иные ситуации.

Кроме того, невнимание руководителя к ходу проекта — явный признак его незаинтересованности в достижении результатов и сигнал для сотрудников, что можно, как говорится, не очень-то и стараться. Увы, но на практике нередко возникает противоречивая ситуация: с одной стороны, руководитель призывает к результативной работе, а с другой — демонстрирует безразличие к ее результатам.

Система менеджмента — это комплекс норм, определяющих принципы распределения ответственности, правила принятия решений и процедуры выполнения различных процессов, которые закреплены в наборе документов (стандартов, инструкций и т.д.). Эти нормы адресованы людям, которые обязаны им следовать, однако помимо этого должна существовать инфраструктура, поддерживающая функционирование СМ. Состав этой инфраструктуры, которая включает в себя различное программное обеспечение, системы

измерения, средства коммуникации и т.п., а также требования к ней необходимо определить на этапе разработки системы.

Обобщая сказанное о действиях руководителя организации на этапе осуществления проекта, отметим, что он должен:

1) получать информацию от руководителя проекта о ходе проекта и принимать соответствующие решения (например, по ресурсам);

2) получать информацию от разработчика системы и оценивать, способна ли выстраиваемая система менеджмента обеспечить достижение заданных целей, а также насколько она вписывается в общую систему, не нарушается ли целостность последней; в случае необходимости вносить изменения в предлагаемые механизмы управления;

3) перед переходом к завершению проекта убедиться, что требования к инфраструктуре, поддерживающей функционирование системы управления, и ее состав определены.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

На завершающей стадии проекта основная функция руководителя состоит в утверждении результатов, другими словами, в авторитетном подтверждении того, что эти результаты соответствуют требованиям и обеспечивают достижение поставленных целей, т.е.:

- разработанная система менеджмента соответствует своему назначению;

- результаты проекта удовлетворяют установленным критериям успешности.

Кроме этого, руководитель должен быть уверен, что система не только соответствующим образом разработана, но и может полноценно функционировать, т.е. выполнен этап внедрения системы, который включает в себя как минимум:

- подготовку инфраструктуры, поддерживающей работу системы управления; все недостающие или не соответствующие требованиям элементы инфраструктуры на этапе внедрения

должны быть закуплены или доведены до соответствия и введены в эксплуатацию;

- подготовку персонала, который будет охвачен действием внедряемой системы менеджмента; сотрудники должны знать требования, которые предъявляет к ним система управления (как правило, оформленные в виде стандартов, процедур, инструкций), а также уметь выполнять эти требования.

По завершении проекта руководитель должен получить в качестве исходных данных для принятия соответствующих решений:

- график реализации проекта (в составе плана или устава проекта) с отметками о проведении мероприятий и указанием фактических сроков проведения; критерии успешного выполнения проекта (в составе плана или устава проекта);

- комплект документации и различного рода подтверждающих документов (свидетельств), включая заключение по внутреннему аудиту на соответствие системы установленным требованиям.

На основании графика, фактических сроков проведения, представленных материалов и заданных критериев руководитель должен решить, считать ли проект успешным (т.е. поставленные цели достигнуты) или нет.

На основании комплекта документов и установленных целей руководитель должен решить, способна ли система обеспечить достижение этих целей (пригодна ли она для этого). Его подпись подтверждает пригодность системы и дает основание для введения ее в эксплуатацию.

Типичная ошибка первого лица на завершающем этапе — отказ от содержательного (т.е. не формального, а по существу) рассмотрения представленного комплекта документов, который аргументируется, как правило, незнанием требований стандартов (ISO). Однако необходимости проверять систему на соответствие требованиям стандартов нет, руководитель должен лишь подтвердить, что система пригодна для достижения тех целей, которые он сформулировал на этапе планирования.

Проверка же СМ на соответствие требованиям стандартов (например, для СМК — ISO 9001) — это

задача разработчика системы, которая решается путем проведения внутреннего аудита, результаты которого — среди исходных материалов, предъявляемых руководителю.

Еще одной характерной ошибкой является стремление провести обучение персонала организации (нередко с контрольной проверкой), нацеленное на усвоение им требований соответствующего стандарта ISO. Перефразировав известное выражение, можно сказать: «Это не ошибка, это преступление»⁴. Требования стандарта весьма специфичны и предназначены для разработчиков системы, т.е. специалистов по построению систем управления. Представьте себе, что при покупке, скажем, мобильного телефона, вам предложат пройти курс проектирования электронных устройств и сдать по нему экзамен, аргументируя это тем, что вы не сможете полноценно пользоваться устройством, если не знаете принципов его работы. Вам смешно? А тысячам сотрудников российских организаций, вынужденных тратить несколько дней на прослушивание курса по совершенно непонятному предмету и сдавать потом экзамен (возможно, с «последствиями»), — не очень. Хорошо, если попадется преподаватель, который сумеет доходчиво и увлекательно изложить материал, а не «отбарабанит», так сказать, отведенные на семинар часы.

Автор в принципе не против «семинаров по ISO», но их нужно проводить, когда документация по системе управления разработана. На 80% они должны быть посвящены подготовке персонала к работе с этой документацией и лишь на 20% — ознакомлению с требованиями стандарта. Очевидно, что организации нет особой пользы в знании сотрудниками требований нормативной модели, зато она напрямую заинтересована в знании ими внутренней нормативной документации.

Завершая статью, кратко сформулируем несколько правил, соблюдение которых позволит руководителю, затратившему немалые ресурсы, запустить механизм усовершенствования

деятельности организации, повышения ее эффективности.

1. Нужно четко сформулировать свои ожидания (пусть даже в виде проблем, которые беспокоят). Эти ожидания должны быть связаны с развитием бизнеса, а не с получением сертификата (что, строго говоря, является лишь условием для решения каких-то задач, но никак не самостоятельной целью). И тогда, с одной стороны, разработчик системы получит четкие ориентиры, а с другой — эти ожидания выступят критериями проверки полученного в ходе построения системы менеджмента результата. Сравните две ситуации.

■ *Типичная.* Результативность проекта оценивается по критерию «Сертификат получен» (что при нынешнем состоянии сертификации в России происходит в подавляющем большинстве случаев). Парадокс: у нас тысячи предприятий с сертифицированной СМК, но на качество их продукции, экологическую политику, состояние информационной безопасности и т.д. «построенная и внедренная» система, за некоторым исключением, не оказала никакого влияния.

■ *Предполагаемая.* Разработанная система управления оценивается по способности удовлетворить ожидания руководства, связанные с развитием бизнеса, а сертификация при этом рассматривается как процедура чисто техническая. В этом случае затраченные ресурсы создают основу для решения значимых задач, выражающихся в росте как материальных, так и нематериальных активов.

2. Руководитель не должен самоустраняться от контроля за разработкой системы, постоянно оценивая пригодность предлагаемых специалистами механизмов управления. При выполнении этого правила есть определенная гарантия, что желаемый результат будет получен.

В ходе реализации одного из проектов по разработке системы менеджмента качества автору довелось наблюдать весьма интересную трансформацию первого лица предприятия. На первых

⁴ Фразу «Это хуже чем преступление, это политическая ошибка» приписывают Жозефу Фуше — французскому государственному деятелю времен Наполеона I. — Прим. ред.

порах это был типичный руководитель, проводящий еженедельные планерки с «разбором полетов» под густой аккомпанемент ненормативной лексики, раздающий поручения, делающий выговоры и уже смертельно уставший от решения одних и тех же проблем (синдром белки в колесе). Реализуемый на предприятии проект по созданию СМК, инициированный руководством холдинга, его мало интересовал и воспринимался им как очередное чудачество центра. Однако, на счастье нашего руководителя, ему попался грамотный и инициативный специалист, который первым делом начал выстраивать цепочку мониторинга «план — факт» с анализом причин, приведших к отклонению от плана. И о чудо! Руководителю вдруг стали постепенно открываться незаметные до того пружины и механизмы, он вдруг почувствовал свою способность управлять, преобразился даже внешне, ушли апатия и усталость, появился интерес к данным и их анализу, а в глазах — управленческий азарт. Директор по должности стал директором по сути (to direct (англ.) — «руководить», «направлять»).

3. На завершающем этапе необходимо, вникая в суть предлагаемых механизмов управления, проанализировать разработанную систему на соответствие своим ожиданиям и степень готовности организации к выполнению разработанных процедур и правил. Система управления — всего лишь комплекс правил принятия решений и процедур

их осуществления, эффективность которых зависит от двух факторов:

1) пригодности этого комплекса для решения предполагаемых задач (это должны обеспечить разработчики системы);

2) способности персонала выполнять установленные правила и процедуры.

Следует заметить, что за вторым стоит огромный пласт проблем, связанных с управлением изменениями (в частности, с преодолением сопротивления переменам), рассмотрение этих проблем выходит за рамки данной статьи, но без их решения система не станет по-настоящему эффективной.

Таким образом, перед тем как поставить свою подпись, руководитель должен быть уверен, что:

1) система управления способна дать результат, соответствующий его ожиданиям;

2) организация (персонал и инфраструктура) готова к работе с внедряемой системой управления.

Чек-лист (см. рисунок) позволяет руководителю быть уверенным в том, что все необходимые действия выполнены. Левая часть чек-листа отражает деятельность по управлению проектом, правая — по разработке системы. Пункты, относящиеся к осуществлению проекта и разработке системы, здесь даны в самом общем виде. На практике рекомендуется детализировать их в соответствии с планом (уставом) проекта и требованиями к системе.

Рисунок. Чек-лист

Проект		Система управления	
Инициирование проекта		Планирование системы	
Цели проекта определены	<input type="checkbox"/>	Цели системы определены	<input type="checkbox"/>
Критерии успешности проекта определены	<input type="checkbox"/>	Задачи в рамках целей определены	<input type="checkbox"/>
Команда проекта сформирована, функции внутри команды распределены	<input type="checkbox"/>	Требования к системе определены	<input type="checkbox"/>
Ресурсы проекта определены	<input type="checkbox"/>		
Осуществление проекта		Разработка системы	
Реализация проекта идет по плану	<input type="checkbox"/>	Предлагаемые механизмы управления обеспечивают достижение поставленных целей	<input type="checkbox"/>
Завершение проекта		Внедрение системы	
Все запланированные материалы разработаны	<input type="checkbox"/>	Разработанная система соответствует заданным требованиям и обеспечивает достижение заданных целей	<input type="checkbox"/>
Все запланированные действия выполнены	<input type="checkbox"/>	Инфраструктура, обеспечивающая функционирование системы, работоспособна	<input type="checkbox"/>
Сроки выполнения соблюдены	<input type="checkbox"/>	Персонал ознакомлен с требованиями системы управления и обучен их выполнению	<input type="checkbox"/>