

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке TheLib.Ru](http://TheLib.Ru)

[Все книги автора](#)

[Эта же книга в других форматах](#)

Приятного чтения!

Влад Долгов
Страсти по ISO 9000
Грустно-комическая повесть о получении сертификата на систему качества

Вы можете и не изменяться.

Выживание не является необходимостью.

Уильям Эдвардс Деминг

Явление массового увлечения стандартами ISO 9000 по всему миру иногда называют ISO-манией. Очень правильный диагноз! Сертификация систем качества и консалтинг в этой области стали сегодня уже большим и самостоятельным видом бизнеса.

Органы по сертификации систем качества заинтересованы в привлечении все большего и большего числа клиентов для получения все большей и большей прибыли! А с увеличением конкуренции увеличивается и рекламное давление, и пропаганда стандартов ISO 9000. Возрастающий поток рекламы дает нам понять, что сертификация системы качества является гарантией успеха и позволяет решить большинство проблем.

Прочитав эту вымышленную историю, которая в реальности вполне могла произойти с любой компанией, вы увидите, что это совсем не так.

Как сказал классик: «Смеяться, право, не грешно ...»

Ведь если мы смеемся над проблемой, значит, она обязательно будет решена!

Почему эта история в итоге грустная? А потому, что в результате, получив сертификат, эта компания так и не научилась пользоваться построенной системой управления. А тогда что здесь смешного? А смешно в этой ситуации как раз то, при каких обстоятельствах и кем это все делалось! Итак, в деталях смешно, а в итоге – грустно. Несмотря на легкость жанра, это достаточно серьезный рассказ, из которого любознательный читатель легко поймет, что такое система качества, как ее надо строить, что собой представляет ее основной документ «Руководство по качеству», как готовиться к аудиту и в итоге получить вожеленный сертификат, и как это все дальше нужно использовать или как можно не использовать.

И не пытайтесь понять, о какой компании идет речь. Работая консультантом, автор очень хорошо познакомился более чем с десятком подобных компаний. Это просто собирательный образ и любые совпадения имен, фамилий, поступков, диалогов, обстоятельств и структуры компании абсолютно случайны.

Пролог

Знающие – не говорят, говорящие – не знают.

Лао-Цзы

Многие предприятия в России сейчас пытаются внедрить системы менеджмента качества (СМК) и сертифицировать их на соответствие требованиям стандартам серии ISO 9000.

Запад уже прошел довольно длинной дорогой бесконечного реинжиниринга и внедрения систем управления качеством деятельности своих компаний и потратил на эти эксперименты уже миллиарды своих долларов.

Нам тоже, не повторяя ошибок, нужно совершенствовать свой бизнес и поднимать ВВП.

Но не на семь процентов за счет сырьевых ресурсов, а на тридцать-пятьдесят процентов за счет повышения эффективности управления – реального повышения именно качества вашего бизнеса, то есть снижения накладных расходов.

Заманчиво.

Таким образом, вопрос оптимизации управления компанией является сегодня ключевым для топ-менеджеров большинства российских предприятий.

От качества напрямую зависит успех любого бизнеса.

Управляя качеством, мы управляем ресурсами и проектами, персоналом и маркетингом.

На этом стержне и построена деятельность абсолютно любого предприятия.

Мы все когда-то и где-то учились и прекрасно знаем, что знакомство с любой темой надо начинать с изучения доступной литературы.

Но даже беглое знакомство с литературой по качеству показывает, что в этой области в основном существуют только две группы:

- переводная, основанная на изложении специфического западного опыта всего одной, реже двух компаний;
- отечественная, которую, как правило, пишут представители наших органов по сертификации и их дочерних консалтинговых фирм по «подготовке» предприятий к внедрению системы качества.

Дело в том, что именно второй тип литературы так прочно связал систему качества с требованиями ISO 9001, что «на все века» поставил телегу впереди лошади!

Парфразируя классика: «Мы говорим ISO – подразумеваем систему качества, говорим система качества – подразумеваем ISO».

А это большое заблуждение.

Когда автор впервые познакомился с ISO 9001, у него сразу возникло устойчивое мнение: этот стандарт – способ активно говорить о том, что другие уже давно и спокойно делают. По сути, любая компания, которая не планирует исчезнуть в ближайшее время, старается улучшить свою работу.

Именно поэтому СМК – это совершенно самодостаточная система обеспечения качества продукта путем настройки (или «тюнинга», если это сейчас понятней) бизнес-процессов, и которая, в той или иной степени, уже присутствует на любом успешном производстве!

Для западного типа мышления, может быть, и правильно все связывать именно с удовлетворенностью потребителей, ведь это «общество потребления», и там ничего не начнут делать, пока не будет понятно, кому это можно «с выгодой продать».

Но в России мышление скорее всего «процессное» или, если хотите, креативное. Мы можем начать делать множество вещей, заранее совершенно не зная, как они будут востребованы!

Именно поэтому в России первыми изобрели и радио, и паровоз, и велосипед, и телефон, и многое другое!

Что, кстати, способствовало развитию уровня жизни в других странах.

Поэтому для нас понятие «качество» не связано напрямую с удовлетворенностью потребителя, а, прежде всего, связано с понятием оптимального производства, то есть с сокращением издержек и достижением поставленных целей!

Ведь на самом деле текст ISO 9000 – это только структурированное по разделам и наиболее общее описание (что в принципе надо делать) оптимально организованного производства (читай: системы управления процессами при помощи анализа показателей),

которое еще предстоит создать(!). Это только план, по которому еще надо выстраивать и выстраивать реальную систему качества (поэтому меня всегда умиляли приложения к таким книгам в виде «примеров процедур СМК»).

Воспользуемся отвлеченным примером. Иногда очень полезно доводить до абсурда некорректную логику, чтобы ее ошибочность была очевидна уже совершенно всем.

Представим себе, что вам пришла в голову идея самому построить автомобиль.

Вы берете текст описания стандартного авто (стандарт ISO 9001), где сказано, из каких частей он состоит (кузов, двигатель, коробка передач, подвеска, тормозная система и т. д.) и какую роль эти части играют для обеспечения движения авто по дороге.

Именно так, поверьте, в самом общем виде и описывает систему качества стандарт ISO 9001.

Чтобы такое авто, сделанное по очень примерному описанию, смогли зарегистрировать и разрешить на нем ездить (вот такие правила у нас установили де-факто), вам нужно показать только конкретный чертеж, разработанный на основе конструкции (сборочный чертеж и чертежи всех узлов с размерами и необходимыми разрезами, чтобы показать, что они выполняют именно те роли, какие от них требуются, читай: «Руководство по качеству»). Конечно, без этого нельзя, но лично вам этого категорически не достаточно!

Для реализации авто в железе вам необходимо знать еще про множество конкретных деталей, начиная от подшипников, гидравлических шлангов, шестеренок, клапанов и заканчивая уже болтами, прокладками и сальниками, то есть обо всем том, что обеспечивает надежность авто и принципиально отличает «Запорожец» от «Мерседеса».

Вы скажете, что именно для этого и нужно пригласить консультанта. В принципе – соглашусь.

Но давайте посмотрим, чем он может вам помочь в рамках приведенного примера?

Мы не будем сейчас обсуждать ситуацию, когда дело сводится только к «поправкам в чертежах», читай: в документации СМК (вам только зарегистрировать, что она сделана, или действительно хотите на ней ездить?).

Допустим, вам действительно хочется не только показывать ее соседям (демонстрировать сертификат ISO 9001), но и ездить на ней.

Вы просите консультанта помочь сделать машину. Но он, как правило, еще меньше вас (а если совсем реально, то может даже и не подозревать об их существовании) знает про «подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана»!

Именно поэтому он опять будет снова и снова методично объяснять, что мотор должен раскручивать трансмиссию, при помощи руля авто должно поворачивать на дороге, тормоза должны останавливать вращение колес и т. д.

Вот такой «консалтинг» у нас чаще всего и получается!

И чтобы построить именно «Мерседес», а не пресловутый «Запорожец», нужны совсем другие люди, которые все прекрасно знают именно «про подшипники, гидравлические шланги, шестеренки и клапана».

С их помощью у вас скорее получится «Мерседес», который легко пройдет «техосмотр» любой строгости (чего теперь не скажешь о «Жигулях», даже если они только что сошли с конвейера).

А теперь в рамках того же отвлеченного примера посмотрим, как раскрывают эту тему в книгах первой и второй групп.

Переводная. По существу книги этой группы представляют собой «рассказы о прецедентах», которые в нашей действительности практически неприменимы, так как основаны на специфическом западном опыте одной-двух компаний.

Как правило, в таких книгах даже не пытаются рассмотреть деятельность компаний с точки зрения системы. На примере с авто это можно сравнить с обсуждением достоинств и недостатков каким-то образом уже сделанных моделей автомобилей.

В таких книгах все написано правильно (например, Волга впадает в Каспийское море), но извлечь из них реальную пользу для конкретного предприятия, как правило, невозможно.

Отечественная . За единственным, обнаруженным лично автором (естественно, он не претендует на знакомство со всеми книгами по этой тематике) исключением в виде книг В. Н. Спицнаделя, эту литературу пишут представители наших органов по сертификации или их дочерних фирм по консалтингу в области управления качеством (читай: по подготовке только описывающей систему качества документации к сертификации самой системы по ISO 9001).

В основном эти книги представляют собой общую трактовку требований к модели ISO 9001 и содержат примеры документов СМК, необходимых для проведения «успешной» сертификации.

Однако в рамках «примера с авто» это можно сравнить только с обсуждением различных методов проектирования будущих моделей автомобилей и примеров «оформления ее чертежей». Эти книги не подскажут вам, как именно должна быть устроена коробка передач, но они расскажут, что она должна передавать крутящий момент с вала двигателя на трансмиссию и обязательно предусматривать ступенчатое изменение передаточного числа.

Вам этого достаточно, чтобы спроектировать надежную конструкцию? Если да, то вы несомненный талант и сертификат вам уже не нужен. Если нет, то он вам и не поможет, потому что во все времена знания, говорящие, как сделать, ценились выше знаний, указывающих, что делать. При несомненной важности обоих, именно слово КАК всегда определяло понятие качества!

Все это приводит к тому, что основными причинами внедрения стандартов ISO 9001 на российских предприятиях являются либо внешнее давление (как правило, заказчиков), либо просто желание следовать моде. Случаи, когда работа начата в результате осознанного и всесторонне продуманного решения, к сожалению, пока редки. Почему? Давайте сначала поймем, кто и как может быть заинтересован во внедрении СМК?

Потребители – понятно, для них по определению качества «много не бывает»! А вот заинтересованность руководства и персонала всегда остается за кадром! А это обширная и пестрая категория заинтересованных лиц. При любой форме собственности начальство преследует свои интересы, которые не всегда совпадают с интересами потребителей и уж совсем не всегда – с интересами рядового персонала!

Отношения в этой сложной социальной системе рассматриваются в связи с определением понятия «качество». У каждого представителя заинтересованных сторон (потребитель, владелец, сотрудник) есть свой взгляд, и рассматривать термин «качество» необходимо с разных точек зрения, которых они придерживаются.

С качеством для потребителя, кажется, все ясно. Это то, за что он хочет и может платить деньги. А что такое качество для владельца компании? С ним, кстати, тоже просто – он хочет получать дивиденды, как можно большие и как можно дольше. Что касается сотрудников, для них качество – это и хорошая зарплата, и корпоративная культура, и интерес к работе, и т. д.

Но практика показывает, что, как правило, внедрение СМК не приводит:

- к увеличению дивидендов, значит, нет заинтересованности владельца бизнеса;
- к увеличению заработной платы персонала и повышению его интереса к работе, значит, нет заинтересованности самих сотрудников.

И то, что любая работа персонала в рамках СМК воспринимается сотрудниками как «дополнительная», добавленная к «основной» деятельности, – тоже всегда остается за кадром! А если нет заинтересованности исполнителей СМК, как она будет развиваться? А вот именно – никак и не будет.

Глава первая

Особенности национальной сертификации

Качество должно быть заложено в технологии, а не доказано

контролем.

Уильям Эдвардс Деминг

Как только зарубежные партнеры задают нашим предприятиям вопросы о наличии у них сертификата ISO 9001 на систему качества, руководство предприятий сразу начинает выяснять, что такое «система качества» и что такое «ISO»?

От своих коллег руководство предприятия узнает, что система качества – это «комплект специальных документов для сертификации».

Несложный поиск в Интернете показывает, что существует известный ряд организаций, которые продают такие комплекты документов в виде макетов, куда нужно только вставить данные о своем предприятии, и «просто за смешные» деньги!

Но образованный читатель уже понимает, что это вид бизнеса, который в прямом смысле вырос из появившегося спроса в абсолютно точном соответствии с рыночным механизмом!

Все это было бы смешно, если бы не было так грустно!

Однако система сертификации по ISO 9001 прежде всего ориентирована именно на наличие документированного описания СМК!

Понятно, что документация только описывает построенную систему качества и сама по себе ценности не имеет. Ценностью компании будут именно модели оптимальных бизнес-процессов и система мониторинга и анализа показателей их эффективности!

Можно сказать еще больше (и пусть простят нас доблестные органы по сертификации СМК): наличие самой процедуры сертификации является определенным «злом», которое и «запускает» процесс образования бутафорских СМК!

Именно из-за наличия процедуры сертификации компании, не имеющие пока внутренней потребности использовать систему качества для повышения эффективности своей деятельности, при подготовке этой системы к сертификации делают только то, что нужно для проверяющих: документируют процедуры и пишут «Руководство по качеству», а повышение качества работы даже не планируют или отодвигают «на потом».

Аргументируем.

Начнем с трех провокационных утверждений.

Первое . Если позвонить в сто российских организаций через, скажем, полгода после получения ими сертификата ISO 9000 на их СМК и поинтересоваться, например, в отделе продаж (сбыта), или секретариате, или в службе технической поддержки, о наличии СМК, то в девяноста процентах случаев вас спросят: «А что это такое?»

Второе . «Бутафорскую» СМК (это как раз там, где вы услышите этот вопрос) сертифицировать в России гораздо проще (имею в виду количество обнаруженных при сертификационной экспертизе отклонений от стандарта), чем реально работающую.

Третье . В такой ситуации отчасти виноваты и российские органы по сертификации.

Другие причины мы подробно рассмотрим ниже.

А теперь прокомментируем эти утверждения подробно. Не секрет, что когда консультант (у наших органов по сертификации всегда «под рукой» своя консалтинговая фирма) приходит в компанию, он первым делом задает вопрос: «Вам только сертификат нужен, или вы действительно хотите внедрить СМК?» Как говорится, без комментариев. Руководству сразу предлагают выбрать между «бутафорской» и реальной СМК. Понятно, что создавать и внедрять реально работающую СМК значительно сложнее, чем просто подготовить необходимую документацию.

И это известные органы!

А органы с меньшей репутацией еще более циничны. Вот дословное объявление из Интернета: «Предлагаем получить сертификат соответствия по международным стандартам серии ISO 9000 в реальные сроки и по приемлемой цене». Вот так, как на базаре кило яблок купить. Когда директор видит такое предложение, он сразу понимает, что речь может идти только о бутафории.

И сертифицировать реально работающую СМК труднее, потому что она уже притерта к конкретному производству, и здесь устранение несоответствий со стандартом проходит значительно более болезненно, потому что люди уже привыкли к определенным условиям и сопротивляются любым переменам.

А в «бутафорской» СМК несоответствия устраняются легко, «...лишь перо заскрипит...»

И руководство идет по пути наименьшего сопротивления, тем более что есть еще ряд существенных причин именно для такой ситуации.

Чтобы понять суть проблемы, воспользуемся отвлеченным примером. Представьте себе, что вы сшили для себя удобный и красивый (по крайней мере, по вашему мнению) костюм. Но вас приглашают на званый и очень важный вечер, где все участники должны быть одеты в костюмы, отвечающие определенным требованиям (например, костюм должен быть спортивного типа).

Чтобы вас пустили на этот вечер, вам надо «немного переделать» костюм – вместо пуговиц вшить молнии (чтобы быстрее застегивать), отрезать карманы (чтобы не принесли ничего лишнего), поставить на рукава и брючины резинки (чтобы не испачкать за столом и в туалете) и т. д.

Ой, тяжело вам будет кромсать свой любимый костюм, сшитый по индивидуальному заказу из дорогого материала!

А если у вас пока еще нет такого любимого костюма, вам предложат купить для этого вечера другую одежду, которая будет стоить значительно дешевле, и в ней на вечер пустят без каких-либо замечаний.

Конечно, проблема описана очень узко, но смысл в том, что когда компания выращивает свою СМК (пока без цели ее сертифицировать) она «шьет костюмчик по своей фигуре».

Вот поэтому и сама архитектура СМК, и конкретные способы реализации ее элементов в определенной организации очень сильно могут отличаться друг от друга и зависят от ее масштаба, профиля, структуры, целей, стиля управления и культуры, наконец. Могут ли уважаемые консультанты быстро вникнуть в эти особенности? Вопрос открытый.

В значительной степени это зависит еще и от политики сертификационного органа.

Действительно, представим себе, что СМК – это некая «коробка передач» для машины. Если взглянуть на разобранную новую коробку передач (провести ее «аудит»), то, что бросится в глаза в первую очередь – заусенцы на шестеренках и даже иногда остатки стружки.

Но смотреть надо не на это, а на то, как посажены шестерни на валах и как нарезаны их зубья. Если это все сделано правильно, то через тысячу километров эта коробка будет работать как швейцарские часы (заусенцы отполируются и стружка перемелется).

Сертификация СМК – это акция, направленная вовне компании, призванная продемонстрировать ее способность обеспечивать и непрерывно улучшать качество.

Поэтому при анализе соответствия работающей СМК требованиям ISO 9000 все зависит от искусства интерпретации этих требований, перенесенное на реалии компании. Когда такого «искусства интерпретации» у консультантов, как правило, нет, им проще всех рядить в безликие «спортивные костюмы».

Все это происходит потому, что миллионы компаний и сотни надзорных органов интерпретируют стандарты ISO 9000 как образец построения СМК.

А кто сказал, что именно эта модель так необходима каждой компании? Например, компания <<Microsoft>> не имеет сертификата ISO 9000 – и ничего (Билл Гейтс даже захватил большую часть рынка пользовательского ПО)!

Интуитивно это понимают все руководители, но заказчики требуют от них сертификат ISO 9000 уже сейчас, и вместо того, чтобы начинать «шить любимый костюмчик» по фигуре

(внедрять систему управления производством и строить на ее основе свою СМК), они покупают «спортивную» униформу (читай: сертификат на «бутафорскую» СМК).

А к бутафории в государственном масштабе наши руководители уже привыкли. Помните «знак качества» на откровенном браке при социализме?

Всем известна поговорка: «В России две беды: дураки и дороги».

Я бы добавил еще третью беду – склонность начальства к «показухе».

Еще триста лет назад хитрый Потемкин строил бутафорские «богатые» деревни на пути следования царицы, чтобы продемонстрировать свое умение хорошо управлять.

Старшее поколение еще хорошо помнит социалистическое соревнование, «знамя которого мы несли все выше и выше». Поэтому, когда у нас услышали про ISO 9000, быстро организовался «серый» рынок, обеспечивающий всех желающих сертификатами «в приемлемые сроки и по разумной цене».

Необходимо понимать, что такой подход самих российских предприятий – еще и следствие того, что в нашей стране не было и до сих пор нет реальной проблемы качества, но об этом как-нибудь в другой раз. По сути, это основная причина – потребности в реальной СМК нет, а для заказчика сойдет и бутафорская. Действительно, до 1991 года в нашей стране не было реальных потребителей, то есть тех, кто сам решает, покупать товар или нет, заключать контракт или нет, какие требования к качеству предъявлять и по какой цене покупать товар, соответствующий этим требованиям. И сейчас в силу экономического и финансового кризиса у нас нет потребителей и поставщиков, характерных для нормальной рыночной экономики.

Бартер, долги, «откат» прежде всего душат проблему качества. Конкуренция появилась, но далеко не везде, к тому же конкурентная борьба ведется самыми дикими способами (проще и гораздо дешевле «заказать» директора конкурирующей фирмы, чем улучшать качество своей продукции). А чего стоит «обогащение» мировой науки новым экономическим процессом – «откатингом». Ведь у нас что ни субподрядчик, то команда заказчика для легализации «отката». И, наконец, еще один важный момент. Кто в вашей компании будет руководить СМК? Если просто менеджер по качеству (типа начальник ОТК) – это прямой путь к превращению реальной СМК в бутафорскую. Кстати, именно поэтому на Западе далеко не все предприятия сертифицированы по ISO 9000 (я уже упоминал «Microsoft»). Многим это и не нужно. Ведь сам сертификат ни о чем не говорит, кроме как о том, что предприятие проверили. И вовсе не является гарантией качества.

ISO 9000 – это необходимое, но далеко не достаточное условие обеспечения качества. Сертификат не утверждает, что в принципе производство организовано правильно. Для подтверждения этого существует другой механизм – инспекционный аудит.

Две организации (потребитель и производитель) заключают между собой контракт о привлечении третьей стороны, которая должна произвести проверку СМК у производителя по просьбе потребителя. Часто потребитель готов идти на дополнительные расходы, только бы получить тот продукт, который его полностью устраивает. И в этом случае, независимо от наличия сертификата ISO 9000, инспекция должна провести всесторонний анализ производства, начиная с момента выполнения заказа и заканчивая его поставкой. За вынесенный вердикт инспектирующая сторона будет отвечать не только юридически, но и финансово! Только после этого уже можно говорить о качестве. Поэтому на Западе органы по сертификации СМК находятся в постоянном напряжении. Они не могут позволить себе такую халтуру. А наши – пока могут.

Глава вторая

Требуется менеджер по качеству

Каждый рабочий должен иметь право переходить от одной работы к другой и выбрать себе ту, которая ему нравится. Способные работники продвигаются дальше.

Генри Форд

Чтобы в организации появился менеджер по качеству (МК), лучше всего найти сотрудника, который бы фиксировал все, что происходит в компании, собирал и хранил все документы, описывающие бизнес-процессы. В последствии он сможет и сам создавать регламентирующие документы. Так и становятся менеджерами по качеству. Главный признак такого специалиста – способность к алгоритмизации и определенная «дотошность» в вопросах наведения порядка. Второй способ получить для компании менеджера по качеству – «выращивание» его уже в результате стандартной процедуры сертификации по ISO 9000. Обычно сертифицирующая компания предлагает обучение и персонала, и будущих МК. Оба пути предполагают, что такой специалист появится из недр своей компании, его не следует брать со стороны. Не следует – еще не значит не стоит. И вот почему.

Внедрение СМК, как известно, затрагивает все ключевые бизнес-процессы в компании.

Если для компании качество ее продукта – это ключевой ресурс, источник стратегического преимущества, то создавать и развивать СМК должен один из высших руководителей.

Таким образом, это уже не просто проект, а бизнес-проект. И если его полностью отдать на откуп только службе качества, бизнес-результаты такого проекта подвергаются серьезным рискам. Как минимум, после внедрения система не сможет адекватно поддерживать все необходимые бизнес-процессы.

Директор по качеству (ДК) – это топ-менеджер в современной компании, который отвечает за правильную реализацию стратегии бизнеса через эффективную организацию всех внутренних процессов компании.

В поле деятельности ДК открываются два больших направления: автоматизация процессов управления всеми аспектами бизнеса – от систем управления производством до систем управления отчетностью и знаниями.

Но многим директорам российских компаний эта должность пока ни о чем не говорит. На большинстве предприятий эту роль де-факто относят к разряду АХО или даже секретариата. И только в наиболее продвинутых компаниях, которые успели достаточно тесно пообщаться с западными управленцами и начали впитывать их методы управления, постепенно складывается понятие ДК – интеллектуального центра компании, связующего звена всех подразделений. Именно он профессиональный постановщик задач по интеграции и структуре сквозных бизнес-процессов компании и именно он должен формировать требования к различным внедряемым системам управления. Поэтому он должен иметь не только хорошие знания в области конкретной производственной деятельности, но и системное мышление, ведь создается система!

И если нет возможности вырастить именно такого специалиста, его нужно пригласить со стороны.

Если же ДК хорошо ориентируется в бизнес-процессах компании, является частью высшей управленческой команды и может влиять на формирование стратегии бизнеса, то он сможет сформировать такую СМК, которая будет работать на бизнес, а не за счет бизнеса.

Это и есть ключ к успешному внедрению проекта СМК.

Решая проблемы каждого из отделов, ДК должен организовать и провести описание БП (бизнес-процессы) и последующее бизнес-моделирование (взаимоувязывание и согласование информационных потоков) всей деятельности компании, поскольку ошибки при интеграции отдельных информационных решений в общую систему могут иметь очень дорогостоящие последствия. Именно результат бизнес-моделирования может и, если «все правильно сделал», должен предвосхитить большинство экспертных рекомендаций консультантов по

внедрению СМК.

В свою очередь, качество управленческого решения обеспечивается информацией: ее наличием/отсутствием, достоверностью, оперативностью получения и обработки, возможностью анализа принимаемых решений. Оценка возможностей СМК именно с этой точки зрения является очень важной задачей. Справиться с ней может только руководитель (читай: ДК), который будет нести ответственность за решения, принятые на основе информации, накапливаемой в самой СМК.

К основным функциям ДК относится разработка правил, которые оптимизируют все виды деятельности компании, внедрение и контроль их выполнения, а также корректировка по мере необходимости. Он отвечает за то, чтобы компания работала как часы, в которых отлажены все процессы и процедуры: каждый сотрудник знает, зачем он работает, что он делает, каков его вклад в достижение общих целей компании.

В иерархии должностей ДК подчиняется генеральному директору или его заместителю. Однако во многих как российских, так и зарубежных производственных компаниях данная позиция находится в прямом подчинении директору по производству. Это неправильно. Отдел качества должен быть независимой структурой, контролирующей производство. А получается, что производственники контролируют сами себя.

Однако именно сегодня рынок труда, по оценке рекрутеров, испытывает острейший дефицит не только квалифицированных ДК, но и рядовых менеджеров в области качества.

Что нам предлагает популярный поисковик вакансий JOB.RU?

Ага, вот требуется и Директор по качеству.

Функциональные обязанности :

- управление работами по внедрению и совершенствованию СМК;
- контроль над работой менеджеров по качеству;
- управление и контроль над разработкой нормативной документации по СМК и ее актуализацией;
- управление и контроль над разработкой нормативной базы по анализу эффективности и результативности бизнес-процессов всех департаментов компании.

Требования :

- высшее образование;
- опыт руководящей работы в компаниях с проектной организацией работы от двух лет;
- опыт работы в сфере менеджмента качества или Quality Assurance в компаниях по оказанию услуг от двух лет;
- наличие сертификата или свидетельства «Разработка и аудит системы менеджмента качества»;
- знание международных стандартов на системы менеджмента (ISO серии 9000 и смежных);
- опыт разработки документированных процедур;
- знание английского языка (чтение и перевод технической литературы по специальности);
- умение работать на ПК с основными офисными приложениями (MS Office, MS Project, MS Visio).

Некоторые люди, даже достаточно успешные, достигнув отличных результатов в работе, начинают испытывать чувство профессионального неудовлетворения.

Возникает своеобразная «охота к перемене мест». Наверно потому, что присутствует способность легко переходить с одного места работы на другое и даже из одной отрасли в другую. Работа с одним и тем же продуктом и в одном и том же направлении угнетает их. Раз и навсегда выбранная специализация не способствует раскрытию их профессионального и творческого потенциала. При этом, осваивая новые направления работы, они часто добиваются значимых результатов, что способствует успешному продвижению бизнеса новых компаний. Наверняка вы знаете таких людей или, может быть, сами относитесь к ним.

Ну что же, вакансия подходит и компания известная – высылаю резюме!

Прихожу на собеседование.

Приятная дама из отдела кадров рассказала в целом о компании (хотя все это и более подробно можно было узнать и на интернет-сайте) и пригласила к Главному.

Главным оказался представительный мужчина – Алексей.

Озвучивает посыл:

«Крупный и очень важный для нашей компании заказчик выставил в качестве условия участия в тендере наличия у нас сертификата ISO 9000. Мы договорились, что представим им его через полгода. В резюме вы пишете, что уже сертифицировали телекоммуникационную компанию, так что сами народ всему и обучите. Если нужен консалтинг – обсудим. Но у нас ИТ-компания, бизнес проектный: автоматизируем управление производством, народ, сам понимаешь, сильно продвинутый, так что срок, по-моему, вполне реальный. Будут проблемы – заходи».

Глава третья

Цена консалтинга. Первые шаги

*Я не хочу навязывать никаких убеждений – я намерен пробудить
вашу мысль и поколебать предубеждения.*

Зигмунд Фрейд

Рынок есть рынок, хотя для ИТ-компаний сертификация по ISO 9000, я бы сказал, вынужденная мера, так как заказчики о других стандартах на проекты разработки информационных систем (далее ИС) просто ничего не знают, и всем компаниям такого профиля приходится втискиваться в «прокрустово ложе» ISO 9000.

Сертификация по ISO 9000 – вынужденная мера для ИТ-компаний, но нужна ли она, например, компаниям, ориентированным на проект?

Это большой вопрос.

Понятно, что для проектов заказчику гораздо более уместно потребовать от компании соответствие модели управления именно проектами, например стандарту по управлению проектами PM BoK.

Например, PM BoK создан как раз для управления отклонениями именно в процессе выполнения проекта.

А еще есть стандарт Tick-IT, который вообще «заточен» под ИТ-проекты и на повышение вероятности достижения запланированных в них результатов.

Но мода есть мода, и заказчик про другие стандарты, наверно, вообще ничего не знает. ISO есть у всех, а почему у вас нет?

Так что, как там, у классика: «Цели поставлены, задачи определены – за работу, товарищи!»

И консультанты нам, конечно, не потребуются, они только толкуют требования стандарта, а что конкретно делать, никогда не подскажут.

Не слышали байку про ежиков?

Вот она прямо про такой случай:

...Жили-были мыши, и все их обижали. Как-то пошли они к мудрому филину и говорят:

– Мудрый филин, помоги советом. Все нас обижают, коты разные, совы. Что нам делать?

Филин подумал и говорит:

– А вы станьте ежиками. У ежей иголки, их никто не обижает. Мыши обрадовались и побежали домой.

Но по дороге одна мышка сказала:

– Как же мы станем ежиками? – и все побежали обратно, чтобы задать этот вопрос мудрому филину.

Прибежав, они спросили:

– Мудрый филин, а как же мы станем ежиками? И ответил филин:

– Ребята, вы меня ерундой не грузите. Я проконсультировал вас, что вам надо делать, вот идите и делайте!

Или еще:

...Воздушным шар попал в полосу густого тумана.

На земле едва видны очертания человека.

– Вы не скажите, где я нахожусь? – крикнули с шара.

– Вы находитесь на воздушном шаре, – ответили с земли.

– Наверное, вы работаете консультантом? – прокричали с шара.

– Да, а как вы догадались?

– Потому что только консультанты умеют давать абсолютно правильные, но совершенно бесполезные советы.

Одного меня, как носителя знания требований стандарта, для работы вполне достаточно.

Готовлю и провожу презентацию для «личного состава», где честно и откровенно раскрываю все карты:

– Уважаемые коллеги!

Перед нами поставлена цель – получить сертификат на систему качества.

Она достигается решением ряда задач по регламентации нашей деятельности в соответствии с требованиями стандарта и выстраиванию системы показателей ее эффективности.

Перед нами только два пути.

Против первого я категорически возражаю, – но если вы примете такое решение, мне придется подчиниться, «со своим уставом в чужой монастырь не ходят».

– С вашей помощью я описываю все необходимые для обеспечения качества проектов процессы и процедуры и готовлю всю необходимую для сертификации документацию. Далее, научив вас, что и как надо отвечать на вопросы аудиторов, и на какие процедуры при этом ссылаться, мы успешно проходим сертификацию. Сбоев здесь не будет: ведь аудит – это состязательный процесс, подобный дуэли адвоката с прокурором, где умелый адвокат всегда добьется оправдательного приговора.

– Да, вы правы, меня именно для этого и взяли на работу. Шутка.

Но после получения долгожданного сертификата, всю нашу документацию нужно будет обязательно пересмотреть на предмет ее реальной полезности для бизнеса уже по «гамбургскому счету».

По этому варианту мы, конечно, уложимся в поставленный срок – полгода.

Второй путь отличается от первого только тем, что мы с самого начала действительно выстраиваем нашу работу в соответствии с ISO 9000 и готовим реальную документацию – в этом случае врать на аудите вам уже не придется.

Но срок придется оттянуть месяца на три, не меньше!

Почему так долго, ведь документировать можно всего за два-три месяца? Здесь дело не в сроке документирования, а в том, что для честного прохождения аудита нашей системе нужно пройти так называемый цикл Деминга: «запланировал – сделал – проверил – поправил».

– Да, правильно. Его еще называют циклом Шухарта – Деминга.

– Я сейчас тоже поумничаю. На самом деле в практике управления производством его

впервые упомянул еще Тейлор. Так что цикл должен по праву называться циклом Тэйлора – Шухарта – Деминга. Интересно, что сам Деминг, так много сделавший для продвижения подхода с позиций процесса, в этом цикле показал операции, а не процессы. Цикл был кратким изложением метода проб и ошибок, эффективность которого всегда была ниже всякой критики. Судя по многочисленным публикациям, этот довольно-таки древний и слабый управленческий прием воспринимается в стандарте ISO 9000 как откровение. Хотя вы правы, можно короче и точнее: «выяви недостаток и устрани его».

Но мне кажется, что умница Деминг просто упрощал известные ему из теории автоматического регулирования алгоритмы управления до интеллектуального уровня, доступного широким слоям американских и японских коммерсантов.

– Нет-нет! Разводить бюрократию мы не будем – любые отклонения от внутренних стандартов возможны, но только обоснованные и с документированием принимаемых решений!

Но «вернемся к нашим баранам». Вы поняли – надо, чтобы наша система поработала и прошла хотя бы одну итерацию перед ее аудитом.

Так что я целиком за второй путь!

– Правильно, Алексей, придется просить заказчика еще подождать!

Аргументирую отвлеченным примером.

Допустим, вам предлагают купить машину, а вы говорите, что возьмете, но без мотора (сейчас денег нет, и ездить пока некуда), а вот кузов вам здорово понравился и вы хотите в нем покрасоваться перед соседями. И даже прокатиться можно – под горку. А вот чтобы она сама вас возила – придется все-таки встраивать мотор и за отдельные деньги.

Невыгодно.

– Да, вы правильно слышали, что при внедрении ISO 9000 необходимо разрабатывать должностные инструкции!

Но мы не будем на это тратить время, я легко оппонирую их отсутствие нецелесообразностью для специфики проектной деятельности. Для нас же характерна не функциональная – где действия персонала могут быть четко регламентированы, а матричная структура – это когда один и тот же сотрудник может в разных проектах играть разные роли. И более того, в разных проектах от сотрудников могут требоваться и разные профессиональные навыки. Тогда какой смысл в «фиксированных» должностных инструкциях, если одновременно выполняется много проектов, они все разные, а завтра потребуются те навыки и знания, которые не были нужны в предыдущий раз?

Ответственность будем распределять в уставе каждого проекта, как это вы и делаете сейчас.

А вот процессу постоянного обучения и повышения квалификации в этих обстоятельствах мы будем уделять гораздо больше внимания, чем это требует ISO 9001:2000. Для проектных услуг это просто жизненно необходимая задача – информационные системы развиваются «катастрофически» быстро!

Поэтому обучение должно стать одним из основных производственных бизнес-процессов в нашей с вами СМК.

– Да, правильно, основным у нас будет именно сквозной процесс выполнения проекта, разбитый на процедуры в соответствии с его жизненным циклом.

– Вы правы, вообще трактовка требований ISO это действительно обоюдоострое оружие – его можно очень эффективно использовать для выстраивания именно «линии нашей защиты». Здесь я повторюсь, абсолютно полная аналогия с судебным процессом – трактовка содержания статей Уголовного кодекса позволяет существенно «смягчить приговор». Но это шутка. Но в каждой шутке, сами знаете, что.

– Да, именно поэтому в большинстве случаев смогу отпарировать замечания аудитора!

Давайте на этом завершим с вопросами по аудиту и перейдем к вопросам по технологии.

– Нет, не в BPWin.

Да, я, конечно, знаю про IDEF0. Но его трудно понять, и, прежде всего, самим исполнителям, и, как правило, внешним аудиторам тоже. Именно поэтому документировать процессы будем в ARIS, поскольку после беседы с вашим Главным я понял, что всю документацию придется делать мне самому, поэтому я и выбираю то, что мне наиболее удобно, – я на нем собаку съел.

– Да, именно так. Я действительно предлагаю для управления проектами внедрять именно Microsoft Project. Упрямая статистика говорит, что примерно семьдесят процентов пользователей в мире для управления проектами используют именно продукт Microsoft Project.

Поскольку сомнительно, что данный продукт люди применяют для домашнего использования, очевидно, что подобная масса набрана именно за счет подобных нам компаний.

– Да, вы абсолютно правы. Сам по себе MS Project, конечно, явно не дотягивает до выставленной рынком планки корпоративных решений.

Но дело в том, что продукты «Microsoft» в интегрированных решениях как бы усиливают полезность друг друга и их совместная потребительская ценность значительно возрастает.

Поэтому не будем пытаться «изобретать велосипед», тем более что, как правило, все наши отчетные документы уже ведутся в Word и Excel, то есть используют все тот же продукт «Microsoft» – MS Office.

Вот по этому пути дальнейшего использования продуктов «Microsoft» и советую идти нам дальше.

– Да, вы правы, для успешной организации Проектного офиса на основе MS Project будет необходима его интеграция с MS Share Point. Это как раз и даст нам возможность легко управлять версиями документов и обеспечит необходимое управление записями по качеству.

– Правильно. Использование средств групповой работы на базе MS Outlook и MS Exchange обеспечит нам эффективность внутренних коммуникаций.

– Нет-нет. У нас уже все есть. Корректирующие действия – это ваша процедура управления проблемами в ходе проекта. А предупреждающие действия – это ваша процедура управления рисками проекта. Мы только все систематизируем!

– Да, вы правы, тема качества на самом деле действительно очень интересна.

Например, как физик, я не могу не быть заинтригован схожестью между ролью качества в «капиталистическом» соревновании и ролью энтропии в термодинамике. Энтропия является, как известно, полезным мерилем потенциала именно для улучшения вещей. Прибыль в энтропии означает убыток термодинамического качества, а также потерю информации. Как мы теперь понимаем, потеря информации в процессе производства означает также потерю именно качества. Эта интригующая аналогия требует дальнейшего исследования.

Но об этом как-нибудь потом с теми, кому это интересно.

– Ну, если больше нет вопросов, то как там, у классика: «Заседание продолжается, командовать парадом буду я» – Директор по качеству!

Как приятно начинать работать с умными людьми.

Только я начинаю ощущать здесь «засаду» – эти умники во время интервью с аудитором как бы не начали умничать и обсуждать саму целесообразность внедрения ISO. Ох, КАК это злит аудиторов!

Придется вести «разъяснительную работу».

В кабинете сразу повесил плакат:

«Цель любого руководителя – создать систему качества, функционирующую, как живой организм, – при минимальном вмешательстве со стороны»

Э. Деминг

Пусть идеи качества проникают в массы, которые будут приходить сюда.

А вот и Главный зашел:

– Нет-нет, Алексей!

Во-первых, сейчас уже половина восьмого, и рабочее время давно закончилось!

Во-вторых, это совсем не то, что вы подумали!

Это не диагноз, а терапевтическая процедура – я себе «за вредность» сам сто капель «выписываю» вместо молока: с вашими умниками общаться не просто – надо как-то расслабляться, а коньяк в терапевтических дозах очень помогает.

Я даже специально для своего «алиби» плакат повесил, читайте:

«Умеренно пьющие люди соображают лучше трезвенников!»

У любителей выпить есть повод обрадоваться: ученые утверждают, что у тех, кто потребляет алкоголь в умеренных количествах, мышление развито лучше, чем у тех, кто не пьет вообще или злоупотребляет алкоголем, пишет Guardian (перевод на сайте Injpressa.Ru).

Безопасный уровень потребления алкоголя – 14–28 стандартных „дринков“ в неделю для мужчины и 7-14 – для Женщины.

Результаты исследования могут отражать тот факт, что алкоголь сокращает риск сердечно-сосудистых заболеваний и усиливает приток крови к мозгу, а эти факторы обуславливают лучшее умственное состояние. Они также согласуются с другим исследованием, в ходе которого было обнаружено, что умеренные количества алкоголя сокращают риск сердечных ударов и инсультов, улучшая циркуляцию крови».

– Хорошо! Понял, буду закрываться!

Глава четвертая

Кадры по-прежнему решают все

Ключом к успеху служит простота – людей, организационной структуры, бизнес-процессов, продуктов и языка, на котором говорят менеджеры.

Хьюберт Рамперсад

Первая проблема, с которой я сразу столкнулся в этой компании, – это текучесть кадров.

Принято считать, что Россия – это страна, где много-много диких программистов.

Благодаря все еще хорошей системе образования и природной русской склонности при каждом удобном случае проявлять смекалку (креативность, как теперь говорят), такие программисты водятся здесь в изобилии.

Однако при ближайшем рассмотрении выясняется, что, как ни странно, именно дефицит ИТ-кадров стал главной проблемой в деле компьютеризации нашей экономики.

И, как следствие, в компаниях, оказывающих ИТ-услуги.

Внешне ситуация выглядит очень странно: спрос на специалистов есть, предложение есть, но они категорически не удовлетворены друг другом.

Например, велика потребность в консультантах по внедрению SAP или Oracle, но с опытом работы в реальных проектах.

Выпускнику вуза такой опыт приобрести негде, ему надо начинать с самого низа, а «такие» никому не нужны – заколдованный круг!

Что касается более широкого профиля ИТ-консультантов, то здесь ситуация еще сложнее.

Банки, например, просят не просто «айтишников», а тех, кто «кроме компьютеров» разбирается и в работе кредитного учреждения.

Это как в известной хохме: «...требуется водитель, имеющий навыки управления легковыми и грузовыми автомобилями, троллейбусами, трамваями, поездами метрополитена и фуникулера, экскаваторами и бульдозерами, спецмашинами на гусеничном ходу, боевыми

машинами пехоты и современными легкими/средними танками, находящимися на вооружении стран СНГ и НАТО. Навыки раллийного и экстремального вождения обязательны, опыт управления болидами F1 – приветствуется...»

Но автоматизация предприятий предполагает знание не только (и не столько) программирования. Необходимо уметь анализировать именно бизнес-процессы и применительно к конкретной отрасли. Как готовить такие кадры, пока не вполне ясно.

Ситуация с кадрами резко ухудшилась за последние годы, студенты очень плохо подготовлены, так как вузы России уже развалены при помощи коммерциализации высшего образования, преподаватели стареют и не знают о достижениях последних десяти лет.

Кстати, о коммерциализации образования. У меня сосед по даче – декан. Что он говорил, когда коммерциализация образования только начиналась? Правильно, так и говорил: «На качестве обучения можно поставить „крест“! Если платное образование узаконить, то скоро только дети богатых и будут „специалистами“ с купленными дипломами! Потому что благодаря перестройке подавляющее большинство из нас оказалось бедными, не имеющими возможности заплатить за обучение своих детей. А именно дети бедных стремятся получить образование для того, чтобы работать, а не „цапки“ на стену вешать. Они никогда не будут стремиться обучаться специальности, которая им не интересна или не востребована на рынке, потому что они понимают, что в этом случае они не смогут зарабатывать!»

Единственная польза от платного образования состоит только в том, что оно позволит преподавателям высшей школы „перебиться“ в эпоху перемен. Результат новой концепции теперь за окнами моего домика – декан сменил щитовой дом на двухэтажный брусковый, построил баню, купил джип и квартиры детям. Так что бизнес-процессы «платное поступление» и «обучение в вузе» выстроены теперь четко! А почему? А потому, что декан тоже человек, а человек слаб и, глядя на «бизнесменов», хочет на «лексусах» ездить!

Интересно, что специалистов именно по автоматизации производства не готовит ни один российский вуз! По прогнозам, дефицит ИТ-кадров к 2010 году составит один миллион шестьсот тысяч человек.

Надежды на то, что ситуация может улучшиться в ближайшие пятнадцать лет, нет. Адекватных молодых преподавателей просто нет! Прогноз на 2010 год такой: число занятых в отрасли составит восемьсот тысяч человек, в то время как совокупный спрос на ИТ-кадры достигнет двух миллионов четырехсот тысяч человек. Бизнес свыкся с дефицитом кадров так, как свыкаются с хроническим заболеванием.

Вот «недобросовестные» специалисты и пользуются ситуацией, требуя прибавки к жалованью даже до окончания работы над очередным проектом. А откуда теперь взять добросовестных? Сейчас, в эпоху Интернета, молодежь очень мало читает.

Когда человек читает, он волей или неволей представляет и героев, и описанные события и тем самым развивает воображение и анализирует свое отношение к происходящему.

Такие вещи и способствуют развитию духовности. А когда вы смотрите «готовую картинку» на экране, то уже можно и не задумываться о вариантах своего поведения: вот оно, оказывается, как нужно «себя вести». Вот именно отсюда, из сериалов про «бизнесменов», и вырастает самый «человечный» из всех пороков – считать деньги в чужом кармане.

Особенно в кармане Главного. И вдвойне интересно считать, когда это не просто Главный, а реальный владелец компании, то есть «Хозяин». Просто поражает скорость этой метаморфозы! Еще вчера, когда он (она) искал работу и встречался за столом переговоров с Главным, условия казались ему вполне подходящими. Но два-три месяца спустя...

Ну что ж, здесь только одно лекарство – «увы, я просто не в состоянии содержать столь ценного работника». Сначала в шутку. Затем всерьез. Иногда надо забить «паршивую» овцу, чтобы сохранить все стадо. Но это если уровень оплаты в компании соответствует

среднерыночному. А у нас он существенно отстаёт, и, учитывая, что данных для сопоставления достаточно и в открытых источниках, и в Интернете, персонал анализирует информацию и «голосует ногами»! В такой ситуации для компании полезнее удерживать хотя бы ключевых специалистов: ведь в первую очередь из компании уходят те, кому предлагают лучшие условия. А предлагают, как правило, лучшим.

Говорил с Директором по персоналу. Милая дама, все понимает. Это, оказывается, не к ней – Главный так снижает издержки! Придется идти самому и начать шутить – он у нас любит юмор. Играю с огнем, конечно, но у меня нет другого выхода: если персонал обновляется за год на пятьдесят процентов, то о каком уровне самой компании можно говорить?

Готовлю спич:

«Уважаемый Алексей!

Наша компания развивается так динамично, что не все сотрудники могут за ней успевать».

Продолжаю мысль:

«Значит, правильно, что у нас текучесть кадров такая высокая.

Только нехорошо, когда так много сотрудников уходит по собственному желанию.

У сторонних наблюдателей может сложиться превратное впечатление, что в компании что-то не так.

Чтобы никто не мог даже подумать об этом, нужно, чтобы сотрудников, уволенных по инициативе администрации компании, было больше, чем ушедших по собственному желанию. Тогда все будут понимать, что работать в нашей компании – не бычки на ветер бросать.

Это дело серьезное, и мало кто справляется с такой сложной работой.

Наиболее сообразительные сами после нескольких лет работы понимают, что им не потянуть, и уходят.

В отношении других приходится принимать непопулярные меры, но без этого нельзя, если этого не делать – обязательно найдутся такие, которые решат, что все, что написано в „Кадровой политике“, сущая правда, а компания действительно ожидает от них, что они проработают здесь до глубокой старости, с каждым днем становясь все опытнее, тем самым нанося непоправимую пользу нашей компании. Дайте Директору по персоналу задание оповещать всех сотрудников обо всех непрошедших испытательный срок.

И не надо ничего объяснять.

Формулировки „уволен по инициативе администрации как не справившийся с поставленными задачами“ вполне достаточно. А что это за задачи, кто их ставил и почему не устраивает то, что было сделано, знать всем не обязательно.

В конце концов, мы не должны ни перед кем ни в чем отчитываться. Не королевское это дело!

Когда сотрудник уходит сам – это, конечно, неприятно.

Но грамотная процедура управления персоналом в рамках внедряемой СМК способна заметно выручить нашу компанию.

Дайте задание Директору по персоналу провозгласить всем покидающим компанию посланием всему персоналу примерно следующего содержания: „Сегодня г-н Балалайкин к нашей всеобщей радости принял, наконец-таки, решение освободить нашу компанию от своего навязчивого присутствия. За время работы у нас он поднабрался опыта и стал достаточно сообразительным, чтобы понять, что он никому такой здесь не нужен (мы категорически не будем ему платить среднерыночную зарплату). Давайте все вместе пожелаем ему дальнейших успехов за пределами нашей компании“.

Давно известно, что проблему нужно решать при ее возникновении. Поэтому если сразу набирать дешевых консультантов (с оплатой, как у нас это уже принято, ниже рыночной) в самом начале, то и избавиться от них потом будет гораздо проще.

Это с квалифицированными консультантами у нас могут возникнуть проблемы.

Они, как правило, предпочитают, чтобы компания оценивала их за профессиональные достижения. Совсем другое дело – консультанты-дилетанты.

С ними и мороки меньше, и использовать их можно в более широком, так сказать, „спектре“.

Конечно, это не всегда нравится некоторым профессионалам, которые еще пока у нас работают, и они задумаются о том, чтобы поискать другое место работы.

Но это не беда, придут новые, и пока они поймут, как это все у нас тут работает, пройдет несколько месяцев, а то и целый год. Потом их тоже можно будет уволить.

Здесь, главное, позаботиться, чтобы все эти теперешние сотрудники как можно меньше общались с новыми сотрудниками. Например, сразу посылать в дальнюю командировку на полгода внедрять SAP на какое-нибудь предприятие на Дальнем Востоке!»

Да он сразу и уволит меня!

Или, наконец, поймет?

Вторая проблема – это внутренние коммуникации!

Через весьма непродолжительный срок всем наверно придется рано или поздно распрощаться с главной внутрикорпоративной иллюзией: «Мы все умные люди и прекрасно сможем договориться».

Каждый отдельно взятый работник очень милая личность и особенно во внеслужебном общении.

Но когда они собраны все вместе.

Как это все здорово изложено в десятках книжек разных и семинарах: правильная мотивация персонала, выработка эффективного стиля руководства.

Ага.

На практике, особенно в малых группах, ситуация всегда резко отличается от любого учебника.

Теория не помогает, поскольку нужно не столько знать об определенных особенностях, сколько их просто чувствовать и действовать в соответствии с обстоятельствами.

Понятно, что тесной группы единомышленников у нас не получается, и, значит, – дистанцирование становится нормой.

А действительно, какие единомышленники?

Ясно, что при любой форме собственности у начальства есть свои интересы, и эти интересы вовсе не обязательно совпадают с интересами рядового персонала! Понятно, что и у сотрудников есть свои интересы.

Отношения в этой сложной социальной системе рассматриваются в связи с определением понятия «качество». У каждого представителя этих заинтересованных сторон (владелец, сотрудник) есть свои резоны, и рассматривать термин «качество» необходимо, учитывая разные точки зрения. А что такое качество для «Хозяина» компании?

С ним, кстати, просто – он хочет получать дивиденды, как можно большие и как можно дольше. Что же касается сотрудников, то для них качество – это и хорошая зарплата, и корпоративная культура, и интерес к работе, и т. д.

Но практика показывает, что внедрение СМК:

- не приводит к увеличению дивидендов – значит, нет заинтересованности владельца;
- не поднимает зарплату персоналу и не повышает его интерес к работе – значит, нет заинтересованности сотрудников.

Вы знаете, как определяет (пусть уже устаревший) международный терминологический стандарт ISO 8402 смысл СМК?

«Метод управления организацией, основанный на сотрудничестве всех ее работников,

ориентированный на качество и обеспечивающий через удовлетворение запросов потребителей достижение целей долговременного предпринимательского успеха и выгоды для всех работников организации и хозяйства в целом».

Именно «сотрудничество» для «успеха» и «выгоды».

Поэтому первые шаги в формировании нужной «организационной культуры» компании для создания СМК должны быть связаны именно с прояснением и закреплении высших ценностных установок.

И первым кирпичом в здании «организационной культуры» в этом направлении является формулирование Политики качества компании.

Да – это декларация. Или манифест, если хотите. Но она служит своеобразным «знаменем полка» для компании. Как инструмент внутреннего управления, Политика качества, доведенная до каждого ее сотрудника, помогает ему почувствовать свою причастность к социально важному делу, а не только быть просто рабочей лошадкой. А создание СМК обязательно потребует определенных изменений в компании. А давно и хорошо известно, что человеческий аспект в любых изменениях является решающим, потому что именно поведение людей в организации – как руководящих, так и исполнителей – в конечном итоге определяет, что можно изменить, и какую это даст пользу.

Люди должны не только понимать, но и хотеть претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими, но фактически определенным образом обязательно на них повлияют. Но **мало провозгласить политику качества, необходимо еще сформировать продуктивную организационную культуру, направленную на достижение поставленных целей.**

Создание производственной культуры требует не одного года, в то время как на внедрение СМК руководством отводится всего несколько месяцев. Вот и получается пресловутое: «Хотели как лучше, а получилось как всегда!» Целью строительства организационной культуры является повышение уровня сознательности, открытости, искренности и ответственности персонала на своих рабочих местах, что позволяет персоналу повышать качество своей работы. А повышая качество своей работы, люди совершенствуют не только себя, но и окружающий мир (и здесь чрезвычайно важное значение имеют категории добра, справедливости, красоты). Значение процессов вовлечения персонала, усиления его роли (прежде всего, это его ответственность) в обеспечении качества, процесса делегирования прав и полномочий четко сформулировано в требованиях ISO. Чем выше степень участия персонала в управлении, в том числе и качеством, тем больше ему должно быть делегировано прав и полномочий и тем выше, соответственно, его ответственность за свою работу.

Прежде всего, речь должна идти о воспитании в компании именно нравственно надежного персонала (ННП). Показателем ННП является его способность строить свою трудовую деятельность в соответствии с социально одобренными нормами, требованиями профессиональной этики на основе безусловного признания в качестве разделяемой высшей ценности – благополучия других людей. Для СМК это, прежде всего, проявляется в развитом чувстве ответственности за собственное профессиональное поведение (действия) и результаты труда, качество изделий или услуг. Надо идти к Главному.

Глава пятая **Диалоги с Главным. Лидерства не получилось**

Девяносто пять процентов проблем предприятия возникает по вине его руководства.

Питер Ф. Дукер

Врываюсь к Главному:

«Чем занимается ваш Директор по персоналу: приемом и увольнением, написанием

должностных инструкций, учетом травм, выходных и праздников?

Увольте его.

Найдите того, кто может заняться именно развитием и удержанием персонала.

Чем занимается ваш финансовый отдел?

Расчетом зарплаты и доходов? Так разгоните этот отдел. Зарплата – это рыночная стоимость рабочей силы, она не подлежит расчету исходя из трудоемкости. А доход нечего рассчитывать – он либо есть, либо его нет, его надо зарабатывать, а не рассчитывать!

Чем занимается ваш Директор по качеству?

Обучением персонала требованиям стандарта ISO 9001 и подготовкой к сертификации?

Вызовите его и скажите: „Если система менеджмента качества не сможет каждый год увеличивать объемы продаж, прибыль, стоимость компании не менее чем на десять процентов, уходите вместе со своим сертификатом“».

Фу, бред какой-то – приснится же такое!

Звонит секретарь: «Алексей вас ждет».

Мы договорились с ним провести несколько бесед с целью его «вовлечения в лидерство» при внедрении СМК.

Первая беседа

Давайте сначала попробуем систематизировать процесс совершенствования компании на уровне эволюции ее системы управления. Она тем надежней, чем дальше отслеживает причинно-следственные цепи путем разработки и анализа эффективности именно корректирующих и предупреждающих действий, про которые вы все время спрашиваете, зачем они нам.

Итак.

Первый уровень – это период экстенсивного роста. Хотя интенсивность процессов обмена нарастает, это лишь количественный рост, сродни нарастанию массы животного. Работает лишь оценка результативности продаж по денежному потоку! Функциональный подход к управлению: предприниматель нанимает людей и раздает обязанности. Разбираться кто, что и как – некогда: «время – деньги, а деньги решают все!»! Качество персонала второстепенно, кадры меняются легко. Возникает интерес к квалификации – пока только продавцов.

Второй уровень – это уже первая попытка оценить качество компании через оценку влияния прошлых затрат на ее текущее состояние. Предприниматель уже начинает разбираться: кто что делает, как эффективней расставить людей и распределить функциональную нагрузку. Учет, учет и еще раз учет затрат. К квалификации продавцов относятся уже более серьезно. Квалификация других работников представляет интерес пока только в меру нехватки кадров минимально необходимой квалификации на рынке труда.

Третий уровень – попытка повысить качество компании через оценку влияния текущих затрат на ее будущее состояние. Управление издержками – это не только внутренняя оптимизация, но одновременно оптимизация обмена. То есть улучшение качества потребляемых ресурсов, увеличение извлекаемой выгоды, глубины переработки и т. п. Уже применяется операционный подход к управлению: кто как выполняет свои функции. Возникает интерес к повышению квалификации персонала, но только пока интерес этот падает по мере удаления специальностей от продавцов по причинно-следственной цепочке.

Четвертый уровень – это результат совершенствования. Проводится анализ влияния планируемых затрат на сегодняшний день и отдаленное состояние компании. Квалификацией персонала начинают заниматься серьезно, но еще мешает текучесть кадров: чем лучше обучен работник, тем легче ему найти другую работу с лучшими условиями оплаты труда. Решают проблему качества персонала обеспечением его лояльности. Миссия компании начинает осознаваться уже не как рекламный трюк. Заодно снижается зависимость от качества трудовых ресурсов внешней среды, повышается качество процессов компании,

стабилизируется персонал, что является необходимым условием для управления знаниями.

Пятый уровень – это уже понимание необходимости анализа влияния всех затрат на качество компании. Происходит дальнейшее и радикальное снижение зависимости от интеллектуальных ресурсов из внешней среды уже за счет сферы производства знаний внутри самой компании.

В этих уровнях наблюдается нарастание ступеней регулирования, отражается качество компании, приводящее к увеличению ее независимости от текущих изменений среды. Это выражается в разрастании ветвей бизнес-процессов компании в обе стороны от сквозного процесса передачи потребителю продукта компании.

Параллельно растет и наукоемкость используемых в компании технологий.

К концу эволюции главным продуктом компании становится творческий интеллектуальный потенциал персонала. Как сказал самый богатый человек (а их сейчас принято очень внимательно слушать) – Билл Гейтс: «Все мои активы в шесть часов вечера встают и уходят домой».

Нет. Алексей не слышал. Имеет прямое отношение к качеству? Давайте, прочитаю:

На недавней выставке COMDEX Билл Гейтс сравнил компьютерную индустрию с автомобильной промышленностью, в связи с чем заявил: «Если бы „Дженерал Моторс“ также совершенствовала свою технологию, как это имеет место в компьютерной индустрии, то мы бы все имели машины за двадцать пять долларов с пробегом одна тысяча миль на галлон».

В ответ на это высказывание Билла «Дженерал Моторс» выпустила пресс-релиз, в котором заявила:

«Если бы „Дженерал Моторс“ имела такие же технологии, как и „Майкрософт“, мы бы водили сегодня машины с такими характеристиками:

- 1. Вне зависимости ни от чего ваша машина будет разваливаться дважды в день.**
- 2. Каждый раз, когда будет перекрашиваться разметка на асфальте, вы должны! будете покупать новую машину.**
- 3. Временами машину будет заклинивать без всякой причины посреди скоростной магистрали. Вы должны! к этому привыкнуть, выходить и толкать ее, пока она снова не покатится.**
- 4. Временами, выполняя маневр вроде левого поворота, машина будет глохнуть и отказываться вновь заводиться, пока вы заново не установите в нее мотор.**
- 5. В каждом момент только один пользователь может пользоваться машиной, за исключением случаев, когда вы купите „Авто-NT“, но тогда вы должны докупить дополнительные сидения.**
- 6. Макинтош создаст машину, озаренную солнцем, надежную, в пять раз более быструю, которой и управлять-то в два раза легче. Но она может ездить только по пяти процентам дорог.**
- 7. Сигнализация об уровне масла, температуре воды, зажигании будет заменена одной лампочкой „общая неисправность машины“.**
- 8. Система аварийного надувного мешка, прежде чем сработать, будет выдавать вопрос: „Вы уверены (Are you sure)?“**
- 9. Без всяких на то оснований ваша машина будет запирается от вас и не впускать до тех пор, пока вы одновременно тремя пальцами не поднимите дверную ручку, повернете ключ и не вытащите радиоантенну.**
- 10. „Дженерал Моторс“ заставит всех покупателей машин приобретать также роскошное издание Дорожного Каталога, даже если они в них не нуждаются и просто не хотят. Отказ от этой опции снизит производительность автомобиля на пятьдесят процентов и более. Но скорее всего в этом случае деятельностью „Дженерал Моторс“**

заинтересуется Министерство юстиции.

11. Каждым раз, когда „Дженерал Моторс“ будет представлять новую модель, покупатели должны! будут переобучаться управлению машиной, поскольку все работает иначе, чем в предыдущей машине.

12. Вы должны повторно нажать на стартер, чтобы выключить мотор».

– Да, вас, айтишников, зацепи – мало не покажется! А это, между прочим, все именно потому, что эти «мелко-мягкие» («Microsoft») во главе с Биллом не имеют сертификата ISO 9000!

– Как я ответил?

– Хорошо, вернемся на ISO-шную землю.

– Да, Алексей, так и выходит, что мы пока на первом уровне.

Да, продажи это сейчас самое главное, но вы думаете, что когда-нибудь будет по-другому?

Хорошо, я вас понял, и во время нашей следующей беседы коротко расскажу о сути СМК.

Вторая беседа

Итак, что такое СМК? Это система организации внутренних процессов, предназначенная для увеличения вероятности достижения запланированных результатов.

Она предусматривает четкие инструкции на все случаи жизни работника: что, где, когда и почему. Причем работник, когда внедряется система качества, сам пишет свои инструкции.

Чтобы при совместной работе компании были уверены в партнере, существует процедура сертификации по стандарту ISO 9001:2000, который четко определяет, какими должны быть инструкции, руководящие документы в компании, как должны вестись записи о производстве, закупках и продажах, прослеживаться и идентифицироваться продукция, производится выбор поставщиков, как измерять эффективность работы предприятия, какие корректирующие и предупреждающие действия производить, что со стороны руководства нужно анализировать и т. д.

СМК также предусматривает создание бизнес-модели компании, где каждая услуга или процесс получения продукта рассматривается как звено непрерывной цепочки, в конце которой стоит потребитель. Модель предполагает появление новых горизонтальных связей и отношений, направленных на исчезновение межфункциональных барьеров, так как качество часто теряется именно на стыке функциональных подразделений.

После внутренних и внешних аудитов, анализа со стороны руководства или по инициативе самого работника эти инструкции могут (и по-хорошему должны) улучшаться и оптимизироваться. Смысл всего этого – оставить у «Хозяина» документированный алгоритм наиболее эффективных действий работника, на случай если старый опытный мастер «дядя Вася» заболит или уйдет на пенсию.

Для того чтобы регламент был не просто четким, а еще и хорошим, производятся корректирующие и предупреждающие действия по совершенствованию процессов, и такие действия должны проводиться на регулярной основе.

Таким образом, СМК оказывается не «дурацкой бюрократической машиной» для тупых иностранцев, которые шагу не могут ступить без инструкций, а на самом деле очень эффективным инструментом улучшения качества именно вашего бизнеса.

Я понял, вы спешите. До следующего раза.

Третья беседа

Сегодня мы поговорим о самом главном – вашей роли во всем этом.

Внедрение СМК должно проводиться только по инициативе сверху, поскольку этот процесс требует изменения сложившегося порядка ведения дел, стереотипов сотрудников.

Если заинтересованность в СМК со стороны руководства отсутствует, то вероятность успеха стремится к нулю.

Почему?

А потому, что основной задачей СМК не является повышение эффективности труда работников. Чаще всего подобные изменения – цель руководителя или собственника, а самим сотрудникам это приносит дополнительную головную боль. Как правило, трудозатраты с внедрением СМК не уменьшаются. Выгоды от СМК понятны только высшему менеджменту. Обычно они сводятся к повышению управляемости предприятия и возможности расширения бизнеса. Но обычно рядовые сотрудники, за редким исключением, встречают такие перемены в штаны.

Почему?

По крайней мере по двум причинам.

Первая – это сложившаяся в компании система учета и документооборота, которая представляется всем работникам «единственно возможной» и поэтому не подлежащей пересмотру.

Вторая состоит в том, что для полноценной работы СМК требуется сбор и мониторинг гораздо большего количества информации (например, управление записями по качеству, что требует большей дисциплинированности работников), чем ранее. Разумеется, рост объема работы не может нравиться ни рядовым работникам, ни финансистам, настроившимся на экономию и сокращение персонала.

Так что же делать?

Мотивировать персонал надо! Кстати, о мотивации. О ней всегда говорят либо вскользь, либо предпочитают не упоминать вовсе.

И понятно почему. И так постоянные внутренние проверки и регулярный сбор, расчет и анализ данных отнимают много рабочего времени, а тут еще за это плати! Какому руководителю это понравится?

А это вовсе не второстепенный фактор, ведь построить СМК можно и путем политического (командирского) решения руководства, а вот поддерживать и развивать только на основе заинтересованности самого персонала.

Хорошо. Подумайте.

Четвертая беседа

Теперь пора поговорить о технологии внедрения.

Любой бизнес состоит из взаимоувязанных (коррелирующих) действий. Реализация этих процессов должна быть обеспечена ресурсами (денежными, трудовыми, материальными, информационными и др.). Каждый процесс имеет свою себестоимость. Совокупность процессов предприятия дает возможность посчитать реальную актуальную себестоимость бизнеса. А далее можно грамотно решать задачи финансового планирования, анализа, формирования цен, качества выпускаемой продукции и др.

Достижение прозрачности бизнеса путем идентификации бизнес-процессов предприятия в соответствии с поставленными целями – актуальная задача большинства предприятий, особенно тех, которые так же, как мы, активно развиваются. Здесь предлагаю использовать свое know-how.

Сначала мы будем строить бизнес-модели основных департаментов компании. Это позволит нам обеспечить:

- наиболее эффективную для управления изменениями модульную структуру СМК;
- актуализацию регламентов и схем бизнес-процессов на уровне их непосредственных участников и исполнителей;
- актуализацию необходимости информационных объектов и их потоков между

подразделениями;

- распределение ответственности внутри самих подразделений без бюрократических «должностных инструкций»;
- планирование достижения целей и улучшение деятельности непосредственно в самих подразделениях (а не сверху);
- необходимую для достижения целей в области качества детализацию основных показателей компании на уровень его подразделений;
- оперативный внутренний мониторинг показателей качества работы каждого подразделения компании.

Полученная таким образом модульная структура СМК имеет следующие преимущества:

- процесс управления изменениями проходит внутри подразделения (СМК только контролирует его наличие);
- механизм взаимосвязывания и согласования входов и выходов бизнес-процессов становится более эффективным;
- обеспечивает получение более достоверных значений показателей (заинтересованность самих исполнителей показать свою работу).

На основе этих бизнес-моделей руководители подразделений получают необходимые распорядительные документы (должностные инструкции, положения, другие управленческие регламенты, оперативные и стратегические отчеты о наличии и движении ресурсов в компании и т. д.).

Эта работа по моделированию ложится и в основу внедрения процессного управления, что как раз стандартом и требуется.

Как говорится, все «в одну лузу»! Конечно, все и должно здорово получиться!

Пятая беседа

Теперь вкратце расскажу про сертификационный аудит.

Сама процедура проводится, как правило, следующим образом.

Вначале аудиторы органа сертификации знакомятся с документацией системы качества предприятия и формируют отчет по итогам этой работы. Затем согласовывается план сертификационного аудита на предприятии и осуществляется сам сертификационный аудит.

В случае положительного решения органа сертификации, основанного на результатах проведенного аудита, предприятие получает возможность внести регистрационный взнос и получить желаемый сертификат.

Конечно, опытному аудитору всегда видно по некоторым тестам, работает СМК или нет.

Но, к вашему счастью, вопрос решения о соответствии стандарту чаще всего лежит именно в «коммерческой» плоскости, а не в плоскости оценки реальной эффективности системы.

И еще очень важное для вас обстоятельство.

Даже если вашей настоящей целью в первую очередь было именно получение сертификата, то и в этом случае после сертификации можно (и важно) извлечь все выгоды от функционирования СМК. Для этого ни в коем случае нельзя показывать персоналу, что являлось главной целью успешно проведенной кампании.

Если этого не сделать, работоспособность СМК будет парализована в самые короткие сроки, и у нас может просто не хватить ресурсов («запал» уже прошел, а недовольство персонала может даже возрасти по мере «совершенствования» БП) для ее реабилитации к моменту наблюдательного аудита, который наступит всего-навсего через восемь месяцев.

Если мы покажем положительную динамику показателей, результаты анализа корректирующих действий в виде решений совета директоров, ни у кого не поднимется рука выставлять нам существенные отклонения: ведь работающих СМК на самом деле так мало –

десять процентов, от силы пятнадцать.

Нам с вами за это ордена давать нужно, а не подножки ставить! Шутка.

А несущественных может быть сколько угодно, но уверяю вас, что «не позволю этого».
Шутка.

Так что, как там, у классика: «Вперед и с песней»!

Шестая беседа

Теперь – по процедурному вопросу.

Моя задача как Директора по качеству – только организовать и методически обеспечивать мероприятия по выявлению недостатков и их ликвидации. Воплощать эти мероприятия будут сами сотрудники при поддержке руководителей структурных подразделений. Понимание именно этой ситуации и должно присутствовать у всех руководителей!

Директор по качеству – это учитель, которому поставлена задача преподавать классу предмет СМК, внутренние аудиты – зачеты по отдельным темам, а сертификация – экзамен, в котором определяется, как именно класс владеет предметом СМК. И если ученики только механически переписали лекции учителя и не приложили усилий, чтобы овладеть сутью предмета, результат будет плачевным.

Оценивается, не как учитель преподавал, а как ученики поняли предмет.

Это очень важный для понимания момент, поэтому рассмотрим отвлеченный пример.

Представьте себе, что поставлена задача – покрасить забор (читай: внедрить и эффективно использовать СМК). Специалист в области качества может покрасить его только с внешней стороны. С внутренней стороны (читай: выполнение всех утвержденных регламентов и процедур СМК) его может покрасить только персонал компании под ответственным руководством его топ-менеджмента. Поэтому, если персонал компании не вовлечен в эту деятельность, забор так и останется покрашенным только снаружи.

И будет обязательно «гнить изнутри» под действием осадков. Шутка.

Мда...

Судя по реакции, лидерства не будет.

Не будет лидерства, не будет и вовлеченности персонала – это как нитка за иголкой!

Ну, что же, придется опровергать истину, что «один в поле не воин»!

Глава шестая

Коммуникации и удовлетворенность персонала

Наиболее важные для управления величины неизвестны и неопределимы количественно.

Уильям Эдвард Деминг

Все слышали байку: «На нашей кухне всегда варится только то, что нравится нашему хозяину».

Емко, и главное – абсолютно во все времена правильно.

Постепенно стала вырисовываться и неформальная структура тайного управления компанией.

Чтобы успешно управлять компанией, необходимо создать команду единомышленников.

И Главный правильно решил, что единомышленников не обязательно должно быть много и, в принципе, достаточно одного-двух тайных советников.

Единство взглядов не важно.

Но еще лучше, чтобы у советника вообще не было никаких взглядов. Наверно, это обстоятельство и было у Главного основным при выборе своих «серых кардиналов».

Иметь собственный взгляд всегда рискованно, потому что он может не совпадать со взглядом Главного.

Главное – абсолютная лояльность, все остальное не имеет значения.

Образование, опыт и квалификация не имеют ни малейшего значения для кандидата на должность советника. Хотя есть еще один фактор, который нужно учесть. Это реакция на него других сотрудников. Здесь можно долго подбирать, испытывать и экспериментировать. Это может быть даже одна, но обязательно «интересная фигура» (очень хорошо, если она будет интересной в прямом смысле!).

Когда человек выбран, самое время раздавать ему всякого рода должности и негласные полномочия. Сотрудники это быстро оценивают и однозначно делают «правильные выводы».

Не улыбнулся «фигуре» или возразил «советнику» – твои дни в компании уже сочтены!

Но сильный профессионал обязательно должен отстаивать свое мнение и «возражений» тут не избежать. Это вносит свой «посильный» вклад в текучку кадров. Как все переплетено. Вот, кажется, правильно сделали, что создали специальный департамент продаж.

А продажи упали. В чем дело? А это просто «мадридский двор» в действии.

Судите сами.

Раньше проекты «приносили» в компанию сами и руководители проектов и подразделений, и в принципе любой сотрудник.

И имели за это свою «долю малую», которая на самом деле была совсем и не малая.

А теперь набрали продавцов (читай: людей со стороны), и вся «доля малая» уходит к ним!

Отсюда и полная «неэффективность» внутренних коммуникаций! Об этом кто-нибудь подумал, принимая такие организационные решения?

Ведь у нас не завод, где продажи отчуждены от создателей продукта. Здесь совсем другая ситуация: актуальна цепочка создания «прибавочной стоимости для сотрудника»: я принес – все выполнили – я получил.

Деньги и еще раз деньги. Получили то, за что боролись: «социализм» не нравился – жуйте «капитализм»! Кстати о деньгах. Раньше у нас было социальное государство, а теперь – рыночное. Двигателем рынка является прибыль. А где она самая высокая? Только при воровстве: ничего не затратил, а продал ворованное и наварил! Или купил за сто – продал за двести. Вот и идут наши «бизнесмены» по пути наименьшего сопротивления. А схема у них самая простая – приобрел завод, станки продал на лом, помещение сдал под офисы и склады, и сиди «на Канарах», считай деньги!

Раньше было важно, чем занимается человек и кто он по профессии. А теперь важно только то, сколько у него денег, и совсем не важно, как он их заработал.

Приведу пример.

Слышу при обсуждении кандидата в женихи чьей-то дочери: «Парень, мол, „умничка“, потому что в двадцать лет уже на дорогом „Мерседесе“ ездит»!

Бабе за пятьдесят, но она уже эту новую «концепцию» в себя впитала!

Не выдержал и говорю: «А чем этот „умничка“ занимается?» И знаете, что эта дама мне ответила? Точно, так и сказала: «Каким-то бизнесом!» Еще при царизме людей из купеческого сословия на государственную службу не брали. А почему? Потому что их главный лозунг был «Не обманешь – не продашь».

Вот у меня знакомая одна пошла в риэлторы – это те же купцы, но только сегодняшние: купил дешевле – продал дороже!

Как-то разговорились с ней, и вот что она мне откровенно рассказала:

«Работать в риэлторском бизнесе честно можно только себе в убыток.

Продать квартиру, не соврав при этом и продавцу, и покупателю по несколько раз, просто невозможно. Даже когда оба клиента остаются довольны, в процессе оформления сделки риэлторская фирма обязательно „разведет“ обоих на определенное количество американских рублей – и это, заметьте, кроме законных комиссионных!

Внешне эта ложь всегда выглядит красиво. Люди-то думают, что все проходит гладко, а на самом деле сделка может в это время находиться под угрозой срыва. Но что такое клиент для риэлтора? Правильно, он – дойная корова».

Вот такой у нас теперь бизнес, а он другим и не может быть, как там у классика: «Все большие состояния нажиты нечестным путем»!

И если посмотреть с высоты, так сказать, «птичьего помета», станет видно, что приоритетом прежней концепции был человеческий труд, а новая ставит на первое место только количество зарабатываемых денег. И ни одна СМК компании при такой концепции не поможет !

Глава седьмая **Обучаем персонал. Его вовлеченность**

Примеры ничему не учат, если они не рассматриваются с помощью теории. Многие просто ищут примеры, чтобы скопировать их.

Уильям Эдвардс Деминг

Провожу внутренний семинар.

– Друзья! Начну с небольшой исторической справки.

Мало кто знает, что в начале 80-х годов руководящие посты в ISO занимали чиновники из Госстандарта, и при разработке стандарта на СМК (ISO 9001) его разработчики во многом опирались (и особенно в части документирования процессов и принятия решений, разработки метрик процессов, управления изменениями) на корпоративные стандарты управления качеством в оборонной промышленности.

Модель системы качества ISO 9001 выросла из недр Российского военно-промышленного комплекса. Именно СМК позволила нам запустить спутник, «сковать» ракетный меч и выстроить ядерный щит.

Мы опять вырастили дерево в России, а плоды с него снимать, как обычно, начали на Западе.

Нет-нет. Вам стандарт знать совсем не нужно и даже вредно!

Я уверен, что обучение процессам управления качеством ни в коем случае нельзя начинать с простого изложения текста ISO 9001!

Попытка персонала компании самостоятельно выяснить, что такое СМК посредством прямого обращения к тексту стандартов серии ISO 9001, заканчивается, как правило, одним – СМК рассматривается как очередной «лохотрон» западного менеджмента!

Это объясняется тем, что тексты стандартов чаще всего читаются в «жутком» переводе, так называемой «кальки» с английского на русский язык, совершенно отдельно от необходимой интерпретации некоторых требований, заимствованных из социализма, но доведенных прагматическим Западом до рабочего состояния.

Более того, перевод с одного языка на другой намного сложнее, чем может показаться неспециалисту, потому что при помощи одинаковых слов язык может отражать иногда совсем разные процессы (и процессы управления в том числе). Может получиться так, что при переводе с английского языка на русский окажется очень трудно подобрать нужное русское слово, которое бы полностью отражало термин, особенно родившийся в капиталистической стране.

Например, для нас слово «управление» на сто процентов означает жесткое администрирование, а это только одно из возможных значений английского слова «management».

Слово «менеджмент» было введено в употребление в русском языке только для того, чтобы не потерять его основной смысловой нагрузки: менеджмент – это методология обнаружения и исправления своих ошибок!

А чего стоят такие термины, как валидация и верификация?

Кроме того, и отечественные публикации пытаются «напустить дополнительного туману», чтобы убедить потенциального заказчика обратиться к ним за разъяснениями и консультациями.

Не хотелось здесь об этом говорить, но еще одна причина может быть просто связана и с непониманием сути вещей самими авторами таких публикаций.

Скажу честно, именно такое отношение сложилось и у меня после первого знакомства с предыдущей версией стандарта 1994 года!

Но по мере вставания в тему при работе в качестве консультанта, я начал понимать «главную военную тайну» СМК!

Парадокс заключается в том, что при чтении стандарта, даже абстрагируясь от качества перевода, ее действительно очень трудно заметить, потому что все фокусируется и «завязывается» на достижение удовлетворенности потребителя! А если вас интересует именно сокращение себестоимости производства или, например, сокращение времени вывода нового продукта на рынок? При чем здесь «удовлетворенность» потребителя, когда его еще нет?

Именно поэтому начнем с простого вопроса: «А для чего в конечном счете создается СМК?»

Самый короткий ответ: «Для того чтобы увеличить вероятность достижения запланированных результатов производственной деятельности».

А теперь подумаем, что для этого нужно сделать?

Из курса биологии средней школы мы знаем, что в природе существуют всего два вида рефлексов – условные и безусловные. Очевидно, что умение находить и иногда избегать «наступать на грабли» дается нам не с рождения – это и есть условный рефлекс. Повторение этих ситуаций позволяет нам зафиксировать причинно-следственную связь между нашими действиями и результатами.

Когда сотни людей проходят через препятствия, один из них может придумать технологию их устранения. И если ее документировать и всех обучить, то все будут достигать своих целей быстрее (без препятствий-то!).

Это основа эволюционного принципа развития.

И основной принцип СМК.

Когда люди читают все подробные рекомендации по внедрению СМК, то все хорошо понимают, что надо делать. Все трудности и проблемы заключаются именно в словах: «Как мы все это будем делать?»

Делать – в смысле разрабатывать и внедрять.

Практический опыт автора на ниве СМК однозначно показывает, что работа консультанта на порядок легче, чем менеджера по качеству.

И дело здесь в том, что основной противник менеджера – психологический фактор «внедрения». Главное препятствие – пресловутая вовлеченность персонала. Только она способна создать у сотрудников желание улучшить свою работу! А модель успешного развития компании строится при помощи решения триединой задачи: управления персоналом, производством и качеством. Почему на этом заостряется внимание? Потому что теперь в большинстве компаний «самой главной фигурой» бизнеса является финансовый директор. Потому что он «распределяет» результат бизнеса. Но обеспечивают и «увеличивают» результат совсем «другие фигуры». И, как правило, их реальное значение для эффективности и развития бизнеса незаслуженно не оценивается! А насколько «качественным» может быть управление, ориентированное только на оценку финансовых потоков, баланс, бюджет и другую традиционно существующую чисто финансовую информацию? Предлагаю сравнить такое управление с игрой в футбол, когда участники команды не смотрят под ноги, а ориентируются только на табло стадиона!

Смешно? Если бы не было так грустно!

Именно поэтому очень часто, наблюдая, как проходит совет директоров компании или

заседание руководства в какой-то другой форме, почему-то все время вспоминается басня Крылова «Свинья под дубом» (если не читали – советуя почитать).

Все это прямой результат МВА – образования, которое четко позиционирует лозунг: «Бизнес надо вести таким образом, чтобы компанию можно было продать в любой момент!»

Кстати, об МВА.

Бизнес-образование, основанное на парадигме МВА, сейчас критикуют очень многие.

И совершенно справедливо.

Критикуют за оторванность от жизни, шаблонность, излишнюю теоретичность.

МВА превратился в идеальный инструмент по клонированию менеджерского сознания, что и стало причиной его кризиса. Шаблоны, заимствованные на Западе, принимают по-настоящему карикатурные формы. Сконденсированный в кейсах и учебниках по менеджменту, западный управленческий опыт «провисает» в пустоте, не имея связи с практикой.

Отсюда и сюрреалистические сюжеты про менеджера, утратившего контакт с реальностью.

Тот факт, что в отечественных «академиях» (не путать с РАН) управленческое знание часто транслируют сменившие амплуа преподаватели научного коммунизма, конечно, не добавляет дальнейшего оптимизма относительно перспектив именно российских МВА.

В классической форме МВА появился в США в середине XX века, одновременно с формированием капитализма. До этого непосредственное управление бизнесом находилось в руках предпринимателей, а менеджер еще был служебной фигурой.

Менеджерское образование ограничивалось набором специальных навыков. Но когда недавний приказчик стал полновластным хозяином преобразованных корпораций, менеджерам потребовался научный синтез ранее не связанных друг с другом знаний.

Если использовать образы известного фильма, можно сказать, что опыт работы образцовых корпораций был раз и навсегда записан в матрицу, которая стала основой для программирования деловой реальности. В дальнейшем все, что преподавалось в программах МВА, основывалось на опыте только крупных компаний.

Эта ситуация «предустановленной гармонии» между образованием и практиками реальной жизни и делает бизнес-образование слабым.

Ведь выпускники МВА только и пересказывают друг другу одни и те же кейсы!

Конечно, жизнь менялась, а образование приспособлялось к этим изменениям. Однако любая управленческая методика, созданная какой-то одной крупной компанией, довольно быстро «канонизируется»...

Мда...

Все правильно рассказал и теперь сам понял, что вовлеченности не будет.

Все слышали, что Главный считает, что компанией надо управлять так, чтобы ее (читай: вместе с персоналом) можно было в любой момент продать и получить... деньги!

А если народ видит, что считает для себя самым важным сам Главный, то о какой вовлеченности может идти речь?

Мда...

Это раньше достоинство человека определялось тем, что он может сам произвести: нарисовать, изобрести, изготовить, написать и т. д.

А сейчас господствует совсем другая логика: «если такой умный, то почему такой бедный?» По этой убогой логике означает, что если обычный человек способен «купить за сто – продать за двести», то «умный» должен уметь «купить за пятьдесят – продать за двести пятьдесят»!

Вот, оказывается, для чего человеку даны мозги!

Глава восьмая

Начинаем и... продолжаем работать

Когда вы в состоянии измерять то, о чем вы говорите, и выражать это в числах, значит, вы что-то знаете в данной области; но если вы не можете ни измерить, ни выразить свои знания в числах, то ваши знания по обсуждаемому предмету неудовлетворительны: может быть, это лишь начало познания, первые мысленные наметки.

Лорд Кельвин

В пустой трате времени и сил кроется причина высоких цен и низкого заработка.

Генри Форд

Два подводных камня, как всегда, ожидают меня на пути разработки СМК – собственная загрузка, поскольку здесь «один в поле воин», которая мешает вовремя проводить мониторинг и просматривать отчетность, и умники, которые не только отделяются общими фразами, но и совершенно справедливо считают, что некоторые требования ISO для нас не актуальны. Например, зачем ИТ-компаниям проводить при закупках оценку поставщиков приобретаемых для нужд проекта (инсталляции ИС) серверов Hewlett-Packard или маршрутизаторов Cisco Systems (НР – он и в Африке НР)?

Понятно, что, например, для производства обуви оценку поставщиков кожи надо проводить обязательно.

Провожу семинар.

– Тема сегодняшнего семинара – состояние проекта по внедрению СМК и тактика дальнейших действий.

Команду мы создали, существующие регламенты «вспушили», владельцев процессов напрягли. Вроде с места сдвинулись. Где мы сейчас? А нигде. Все трудятся, а «выхлоп» минимальный. Почему? Нет реального контроля и отчетности. Поэтому буду просить Главного закрепить ответственность за результат разработки СМК за руководителями подразделений. А я за что буду тогда отвечать? Я отвечу за получение сертификата! Да, вот такая у нас матрица ответственности получается!

Отчетность рабочей группы по разработке бизнес-процессов должна быть конкретной и строго периодичной, как нормальное отправление естественных потребностей – допустим, строго по понедельникам!

Правильно. Но уж если вам так близка медицинская тема, избегайте запоров и поносов.

Да, именно так. «Руководитель без учета – не руководитель, а попутчик на дороге к обрыву».

Не... Мне сейчас уже не так смешно!

Нет, конечно, некоторое движение вперед есть! Но «натяжение шлеек» весьма неоднородно. Я и так на себя взял львиную долю работы и ответственность за получение сертификата.

Понимаете, в чем дело: **особенность ISO 9001 состоит в том, что он не предъявляет требований к товарам, продукции и к услугам, но требует документировать и оптимизировать процессы внутри компании, независимо от сферы ее деятельности**. Наличие этого сертификата – это своего рода «клубный пиджак»: стандарт дает компании возможность выхода на международную арену, позволяет снизить стоимость кредитов, уменьшить размеры страховых взносов, упростить и удешевить процессы получения лицензий и разрешений, получить преимущества перед конкурентами в тендерах.

Да, это типа звания гвардейской дивизии, правильно!

Поговорим о наших показателях качества, или сокращенно – ПК.

Измерение ПК едва ли является новинкой в ведении бизнеса. Компании всегда измеряют стоимость, качество, количество, цикличность, эффективность, производительность услуг, процессов и продуктов так давно, сколько они существуют.

Новым в стандарте ISO 9001 является то, что исполнитель на всех уровнях управления сам устанавливает, что нужно измерять для того, чтобы лучше контролировать, понимать и улучшать свою деятельность!

Замечу, что ПК иногда придается какое-то таинственно-мистическое значение в том смысле, что это должны быть некие сложные коэффициенты, разработать которые компания сама не в состоянии! На самом деле все значительно проще.

На основании исследования эффективности действия различных систем по измерению результатов хозяйственной деятельности, Нортон и Капланом сделан правильный вывод о том, что в них необходимо включать еще и показатели нефинансового характера, отражая все важнейшие аспекты бизнеса: клиентов, бизнес-процессы, обучение, развитие.

Именно такой подход дает возможность анализировать стратегические и тактические процессы управления, установить причинно-следственные связи между стратегическими целями предприятия и обеспечить его сбалансированное развитие.

Здесь очень важна их объективность и адекватное отражение внутренней логики тех действий, результаты которых мы измеряем.

Извините за пространность, но попрошу две минуты внимания. Итак.

Представьте себе столоначальника, которому директор, под веселую руку, сказал бы: «Любезный друг! Для моих соображений необходимо знать, сколько Россия может ежегодно производить картофеля – так потрудитесь сделать подробное вычисление!» Встал ли бы в тупик столоначальник перед подобным вопросом? Задумался бы он, по крайней мере, над приемами, которые предстоит употребить для выполнения заказанной ему работы? Нет, он поступил бы гораздо проще: начертил бы карту России, разлиновал бы ее на совершенно равные квадратики, доискался бы, какое количество десятин представляет собой каждый квадратик, потом зашел бы в мелочную лавочку, узнал, сколько сеется на каждую десятину картофеля и сколько средним числом получается, и в заключение, при помощи божией и первых четырех правил арифметики, пришел бы к результату, что Россия при благоприятных условиях может производить картофелю столько-то, а при неблагоприятных условиях – столько-то. И работа эта не только удовлетворила бы его начальника, но, наверное, была бы помещена в сто втором томе каких-нибудь «Трудов».

Это Салтыков-Щедрин. «Господа Головлевы».

Очень люблю эту пространную цитату именно за то, что она очень точно показывает, как можно при формальном подходе к показателю с его помощью «далеко уйти от поставленной цели».

Сбалансированная система показателей (ССП) требует от компании именно единого развития, ориентации на стратегию всех подразделений.

Поэтому важным условием для успешного функционирования СПП является поддержка со стороны людей, работающих в компании. Причем сотрудники должны быть осведомлены не только о стратегических целях компании, но и о том, как их деятельность помогает организации двигаться по пути реализации намеченной стратегии. Для этого очень важно привязать сбалансированную систему показателей к системе мотивации персонала.

Для того чтобы СКМ реально заработала, мне кажется целесообразным провести изменения в системе мотивации персонала, например, для каждого сотрудника вводится дополнительный компонент заработной платы, который зависит от степени достижения стратегических целей. Данный бонус рассчитывается исходя как раз из показателей, относящихся к двум уровням: корпоративному и уровню подразделений.

Это только пока мои рекомендации, нам вместе решать, как обустроить нашу с вами компанию!

Продолжаю. Вознаграждение, привязанное к СПП, можно сочетать с существовавшими ранее системами бонусных выплат по проектам.

На практике существует несколько подходов привязки суммы выплат к показателям. В презентации приведен только возможный пример, для, так сказать, толчка вашей мысли

именно в этом направлении!

Бонус за достижение стратегической задачи мы, допустим, привязываем к одному показателю, а если это приходится делать для нескольких, можно определить, что достижение одного показателя соответствует двадцати пяти процентам премии, выплачиваемой отличившимся сотрудникам, достижение другого – шестидесяти пяти процентам премии, а достижение третьего – десяти процентам.

Если сотрудник достигает поставленных перед ним стратегических целей, ему выплачивается, например, сто процентов оклада, если нет – семьдесят процентов. В случае перевыполнения по всем показателям – сто двадцать процентов от базового оклада.

Все цифры, используемые в презентации, – только для примера реализации ССП!

В заключение хочу отметить, что построенная сбалансированная система показателей будет еще и хорошей основой для делегирования полномочий в СМК.

Провожу очередной семинар.

– Тема нашего сегодняшнего семинара – проблемы и методология описания бизнес-процессов.

Известно, что именно для проектно-ориентированной компании архиважным условием ее успешной работы является наличие достаточного числа специалистов, отвечающих определенному набору требований к компетенции. Поэтому обязательным показателем должен служить уровень квалификации по различным категориям персонала компании (администраторы, руководители проектов, консультанты, аналитики, программисты и т. д.).

Однако успех проекта в целом определяется не только их квалификацией, но и степенью заинтересованности, что особенно важно в командной работе в процессе выполнения проекта.

Чтобы регулировать мотивацию персонала, мне кажется, должен рассматриваться такой показатель, как доля премии в общем доходе сотрудников.

Я уже говорил на эту тему с HR-специалистом, мы попытаемся выстроить проект такой системы.

Все правильно, инструментальное средство ARIS Toolset представляет процесс в виде иерархии. Перекрестные ссылки, хранящиеся в репозитории, обеспечивают целостность и непротиворечивость архитектуры процессов. Модели процессов можно предоставлять в распоряжение другим сотрудникам предприятия, участвующим в процессах выполнения проектов. Эту возможность обеспечивают многопользовательские и сетевые функции ARIS. Причем отпадает необходимость в создании положений о подразделении и специальных рабочих инструкций для персонала. Соответствующие права доступа пользователя и привилегии гарантируют ему санкционированный доступ к нужным частям базы данных ARIS, и каждый сотрудник видит на своем компьютере только те процессы и функции, в которых он участвует, а руководители имеют всю информацию по данным мониторинга всех метрик и самих КПД!

Вы совершенно правы, в такой СМК действительно отпадает необходимость и в должностных инструкциях – все действия персонала «по умолчанию» уже расписаны в процедурах того же репозитория бизнес-процессов.

Более того, в нашей СМК существенно упрощается и процедура управления документацией – внутренний сайт полностью обеспечит электронный документооборот: там все уже предусмотрено – и идентификация, и прослеживаемость, и защита, и архивирование, и т. п., короче, все, что требуется в соответствии со стандартом ISO 9000.

Корректирующие и предупреждающие действия в нашей СМК уже будут встроены в механизм управления проектами в виде процедур управления проблемами и рисками соответственно и действительно не нуждаются в отдельных процедурах.

Наша СМК будет иметь значительно меньшую документированность, эффективность восприятия которой компенсируется наглядностью схем бизнес-процессов и процедур (лучше один раз увидеть, чем сто раз прочитать) и, тем самым, будет более воспринимаема и понимаема всем персоналом.

Здесь необходимо отметить, что концепция именно нашей СМК целиком и полностью отражает лозунг: «Эффективность – в упрощении!»

Степень воспринимаемости имеет в этом случае очень важное значение, так устроена человеческая психика – мы делаем хорошо только то, что хорошо понимаем!

Приведу еще одну притчу по поводу понимания.

Идет подготовка оленеводческого хозяйства к аудиту по системе качества.

– Что же такое идентификация процессов? – спросил оленевод Хурдывердыев.

– Организация должна идентифицировать процессы, – ответил аудитор.

– Что делать понятно, но вот как делать – непонятно, – сказал оленевод Хурдывердыев.

– Как делать, в ISO не сказано!!! – разозлился аудитор.

– А раз не сказано, так и не требуется...

– Если вставите рисунок из ISO, то это уже объективное свидетельство. Значит, и достаточно...

– Как в этом ISO все странно, не как у нас в тундре. У нас все просто, все понятно. Вот медведь, а вот ружье. Как делать и что делать понятно. А у них «идентификация», однако? – подумал про себя Хурдывердыев и грустно вздохнул.

Так, давайте возвращаться на ISO-шную землю. Вы правы. Изменения в проекте – это отдельная и очень серьезная тема. Любое изменение в системе всегда приводит пусть к небольшой, но все-таки потере качества – это аксиома! Как с этим бороться – вопрос серьезный, но расскажите клиенту вот такую, например, историю:

Идет приемка системы.

Заказчик (З) удовлетворенно кивает Исполнителю (И), со всем соглашается.

З: Ну, вроде бы все принято!

И: Отлично, с вас пять тысяч семьсот.

З (отдавая деньги): Ну, я надеюсь, если потом нужно будет переправить, можно будет обратиться? Это ведь не так – вот один раз сделали и забыли?

И: Разумеется, в зависимости от того, что и как переправить. З: Ну, конечно, я не скажу: «Давайте все переделаем!» И: Не вопрос! Кстати, еще одно. Можно будет потом, если у меня вдруг кончатся деньги или будут проблемы, я подойду к вам и попрошу немного доплатить? Это мелочь, мне требуется очень редко, и вас это совсем не затруднит. З (удивленно открыл рот)...

И: Да вы не переживайте, я же не подойду к вам с просьбой заплатить мне еще раз!

Во всяком случае, клиент будет иметь все это в виду. Возвращаемся на ISO-шную землю. Нет и еще раз нет. Дурью заниматься не будем.

Стандарты вовсе не означают, что все, что делается, каждый шаг, каждый вздох любого сотрудника должны быть описаны и регламентированы.

Можете не сомневаться, достаточно скоро в компании найдется масса людей, которые по достоинству оценят эту систему (СМК) и с радостью и энтузиазмом примутся ее совершенствовать.

Представьте себе ситуацию:

– Василий, почему ты не написал ответ клиенту?

– А потому, что по регламенту я должен писать ответ клиенту только после того, как третий заместитель второго вице-президента, г-н Дуракович, поставит мне задачу в корпоративной информационной системе. Он не поставил мне задачу.

– Г-н Дуракович, а вы почему не поставили задачу Василию?

– А я по регламенту ставлю задачу только в том случае, если клиент присылает запрос по факсу. Запрос пришел по e-мейлу. А про запросы, пришедшие по e-мейлу, в регламенте ничего не сказано.

– Да, нам необходимо внести изменения в регламент. Вася и г-н Дуракович хором:

– Вот-вот, мы давно уже об этом говорим, надо внести изменения в регламент, но для того чтобы внести изменения в регламент, согласно процедуре управления изменениями, нужно написать письмо с предложением внести изменения в регламент Генеральному директору (ведь он у нас единственный представитель руководства по качеству). Он вынесет его на совет директоров. Совет директоров рассмотрит предложение и примет решение об изменении регламента. Совет директоров собирается каждую четвертую неделю месяца по вторникам, сегодня среда третьей недели, но пока решение не принято, мы не можем ответить на письмо клиента, потому что в соответствии со стандартами качества, принятыми в нашей компании, все действия сотрудников должны! осуществляться в строгом соответствии с разработанными регламентами.

Я специально довел идею до абсурда, чтобы мы с вами посмеялись и поняли, что такого никогда не допустим!

Возвращаемся на ISO-шную землю. Теперь о том, что касается всех и каждого, о кадровой политике.

В компаниях подобно нашей – с десятилетним и более опытом работы, просто опасно выстраивать долгосрочную личную эффективность людей на монопольном решении их прямых руководителей.

В таких компаниях особенно необходимо создание именно прозрачной системы мотивации, ориентированной на ценности компании и коллективные решения по оценке вклада каждого сотрудника. Иначе неизбежны интриги, в результате которых с уходом из компании одного топ-менеджера уйдет и вся его команда, то есть получится, что это были люди не компании, а конкретного руководителя.

Знаю, что именно так и происходит.

Для этого и решается задача – выстроить политику оплаты труда, которая была бы основана на реальном весе должности, на результате, на оценке индивидуального вклада каждого сотрудника.

Известно, что если мы приглашаем менеджера со стороны, то мы оплачиваем его поиск, проводим адаптацию и только через полгода можем ожидать от него каких-то результатов. Получается очень продолжительный во времени и очень затратный процесс. А если человека последовательно «растим» внутри компании, мы хорошо знаем его слабые и сильные стороны, знаем, как с ним эффективно взаимодействовать, и он, как правило, лоялен, знаком с корпоративной культурой. Этот процесс очень выгоден и для людей, и для компании.

Я знаю, что здесь сложилась другая ситуация, но мы попробуем ее изменить.

Это очень важно потому, что наши консультанты – это, прежде всего, исполнители наших бизнес-процессов, и заметная текучесть исполнителей может привести даже к катастрофе. Однажды глава «Microsoft» Билл Гейтс сказал, что увольнение десяти процентов сотрудников приведет его компанию к краху, а руководство «Oracle» считает необходимым сохранять примерно девяносто процентов сотрудников подразделений разработки и техподдержки, чтобы обеспечить непрерывность процесса совершенствования и круглосуточной поддержки своих программных продуктов!

И еще.

Никакая компания не может работать без кросс-функциональных связей, и особенно в ИТ-области, где деятельность чаще всего проектно-ориентированная и в команду проекта мы собираем специалистов из разных функционально-ориентированных подразделений.

Именно в этом и состоит задача HR и руководства – сделать так, чтобы конфликт интересов, как межфункциональный, так и между краткосрочными и долгосрочными приоритетами, был сведен к минимуму. Большинство таких технологий в HR приносит свои плоды только через достаточно долгий период времени.

Но чтобы их выстроить, необходимо очень много усилий и средств. Поскольку в организации кроме формальных решений есть еще и неформальные связи между сотрудниками и влияние руководителей друг на друга и на всю структуру, то необходимо учитывать все эти факторы в комплексе. Недостаточно просто издать приказ, что вводится СМК, потому что на ее пути неизбежно встанут конфликты интересов конкретных людей, эффективность которых и влияет на краткосрочный результат компании.

Глава девятая Человеческий фактор

Собраться вместе есть начало, сохраниться вместе есть прогресс, работать вместе есть успех!

Генри Форд

Беседую с нашим HR-менеджером – Ольгой:

– Ты знаешь, Влад, какие грустные размышления рождает общение с «кандидатами»? Ну почему в ИТ столько случайных людей, попавших волею судеб в этот мейнстрим и теперь в силу своих (деликатно скажем) разных способностей упорно пытающихся занять не свое место?

Почему так много людей, которые читают объявление с конца – с денег и социального пакета?

Почему не интересуются, что они могут дать компании, только что должны им? Что, в ИТ люди работают только за деньги и ради денег? Почему люди часто ведут себя так, будто они – спасители человечества, и им все должны? Есть ведь те, кто любит и уважает свой труд и труд других людей. Я не айтишница, но за годы подбора кадров для ИТ-компаний примерно научилась представлять, из чего она состоит, и понимаю, что, простите, ничего сильно отличающего ее от другой сложной и ответственной работы нет. Уникальность и ответственность этой работы не круче работы или руководителя проекта строительства, или директора пивзавода. Почему столько людей, которые откровенно дезинформируют собеседника о своих реальных знаниях и способностях? Причем с увеличением стажа растет и непомерно завышается самооценка.

И ни малейшей самокритики. Я подбирала на разные вакансии разных людей.

Нигде нет такого цинизма по отношению к работодателю. Столько странных переходов – тут поработал, там поработал полгода-год и – «пора».

С какой целью табуны специалистов переходят из конторы в контору, от конкурента к конкуренту?

Почему лишь единицы задумываются о том, что так, мягко говоря, не умно строить свою карьеру?

– Оля, ты сгущаешь краски.

По-моему, это глобальная проблема многих ИТ-менеджеров, их защитная реакция, комплекс «неоцененного профессионализма». Ведь очень редко они становятся «топами», хотя зачастую в бюджетировании разбираются лучше финансового директора, в бухучете – главного бухгалтера, а в управлении производством – директора по производству.

Но при этом их знания как специалистов в ИТ обесцениваются быстрее в силу именно технического прогресса.

В ИТ-области специалисты четко осознают, что те знания, которые они зарабатывали годами, копаясь в отладчике, логах трассировки, SQL скриптах, дампах программ, – завтра могут обратиться в прах, и пока этого не произошло, готовы продать свои услуги именно за деньги и как можно дороже, благо рынок это пока позволяет.

– Оля, ты же понимаешь, что хороший консультант совмещает в себе множество профессий: он должен прекрасно знать предметную область, уметь успешно бороться с системой и обманывать ее, одинаково хорошо разбираться в российском бухучете и западных стандартах ERP-систем, быть хорошим психологом и иметь огромное терпение, дабы обучить эффективно работать в системе женщину предпенсионного возраста, которая боится компьютера в принципе.

– Вот ты говоришь, почему «пора уходить»?

А что делать, когда тебе долго не повышают зарплату, несмотря на непомерную нагрузку (сверхурочные, выходные, и все это, конечно же, не оплачивается)? Когда сидишь на проекте один, тебе названивают и на мобильный, и на домашний в любое время суток, и не только из конторы, но и из филиалов, даже если ты болеешь и у тебя температура. Незаменимый спец, а как дело доходит до компенсации, об этой незаменимости почему-то забывают. Что делать, когда проект полгода и больше «иницируется», так как руководство само не знает, что хочет, – сидеть плевать в потолок и ждать, когда все накроется?

А что делать, когда ты попадаешь на «дохлый» проект и постепенно деградируешь профессионально? Продолжать сидеть на одном месте только потому, что плохо часто менять место работы?!

Так что, может, и хотелось бы несколько лет поработать на одном месте и сделать там хорошую карьеру, но не всем же так везет...

– Нет, ну конечно, Оля, и зарплата тоже играет огромную роль. Мне смешно, если кто-то не понимает или делает вид, что не понимает того, что человек стремится сменить работу для зарабатывания более высокой компенсации. Чего душой-то кривить?! Все мы в конечном итоге работаем за деньги, ради себя и своей семьи.

Я и сам сюда пришел на значительную «прибавку к пенсии». И если при этом человек любит свою работу и делает ее хорошо – это просто идеальная картина!

– А знаешь, Оля, я ведь сам начинал как консультант, и все хорошо себе представляю. За высокую зарплату айтишники платят в первую очередь собственным здоровьем.

Ты знаешь, как много «нашего брата» страдает от синдрома хронической усталости? А язва и гастрит от бессистемного питания? Про семейные проблемы я вообще не говорю. Есть, конечно, энтузиасты, готовые месяцами ждать мужа/жену из командировок, терпеть поздние возвращения в будни и работу в выходные дни. Но это, скорее, приятные исключения из правила. Скорее всего, ни один нормальный супруг не будет терпеть такой ситуации.

Так что практически все ИТ-консультанты холостяки, с постоянными проблемами в личной жизни. Теперь про профессионализм.

Да, они хотят получать больше.

Да, но за это они совершают по полсотни полетов за год. За это их в командировках усаживают на целый месяц рядом с сетевым принтером (!), за это они выслушивают истерики, а иногда и откровенное хамство бухгалтеров, за это они учат «держаться за мышь» кладовщиков, за это им самим, пока система отлаживается, приходится по ночам сверять остатки.

И за такую работу они получают не такие уж большие деньги, ибо написать программу на C++ или java сейчас любой выпускник каждого второго вуза сможет, а вот грамотно настроить учет НДС или анализ прибыли в контроллинге в условиях двойной бухгалтерии (белые/серые продажи) или за пару дней полностью переписать программу печати на предмет ее корректной работы в условиях, отличных (что очень часто и происходит) от предполагавшихся ранее...

Набирать дешевую рабочую силу – совсем не новость для бизнеса. В свое время

подобный эксперимент был проведен на заводе АЗЛК.

Тогда выгнали слишком «дорогих», по мнению руководства, рабочих и набрали молдавских крестьян, которые были согласны работать за еду и постель. В результате продукция, и без того плохо едущая, ездить перестала вообще – не помогли никакие вливания в виде технологий и запчастей от «Рено» и «Лукас». Вот так!

– Влад, а ты знаешь, что у нас почти каждый третий консультант из Белоруссии или Украины?

– Да, Оля, я понимаю, что там айтишникам вообще негде работать! Поэтому и идут на небольшую зарплату. Это для них первая ступенька.

– Правильно. Они приходят всего на год получить запись в трудовой книжке о том, что работал в известной компании, и «украсить резюме участием в проекте».

– Да-да, точно Влад, мы как инкубатор для других компаний.

– Одно, Оля, радуется, что таким образом мы улучшаем качество в других компаниях, куда приходят наши «выпускники», и тем самым вносим посильный вклад в улучшение качества жизни.

Повесили мы Политику в области качества, но качество делают наши консультанты! Политику недостаточно провозгласить, необходимо еще сформировать продуктивную организационную культуру, направленную на достижение поставленных целей.

А создание производственной культуры требует не одного года, в то время как на внедрение СМК руководством отводится всего несколько месяцев. Вот и получается пресловутое: «Хотели как лучше, а получилось как всегда!»

Если люди пришли в нашу компанию только на время, то о каком вовлечении можно говорить?

А значение процессов вовлечения персонала, усиления его роли? Прежде всего, это и есть его ответственность, за обеспечение качества. Чем выше степень участия персонала в управлении, в том числе качеством, тем больше должно быть делегировано ему прав и полномочий, и тем выше, соответственно, его ответственность за свою работу.

– Нет, Влад, мы делаем для удержания персонала много – это и корпоративные вечера, и боулинг, и волейбол, и хорошая медицинская страховка.

– Да, Оля, вот новая концепция в медицине нас с тобой, кому за сорок, и прижмет по полной программе! И страховка теперь играет очень большую роль! Назначением медицины стала прибыль, а здоровье людей – дело десятое.

Ты теперь для врача просто бизнес-единица. Больница – это сейчас просто вид бизнеса.

– Да, Влад, нужно фильтровать их диагнозы и рекомендации, чтобы тебя не вынудили длительно «лечиться от опасной болезни».

– Если у тебя нет денег, лечить тебя не будут вовсе – такая вот теперь концепция.

– Но ты пойми, Влад, что эти ценности осознаются только людьми в возрасте, а «молодым волкам» нужна только зарплата!

– Какой средний возраст?

– Двадцать восемь лет. Вот тебе и простой ответ на сложный вопрос, почему этого не ценят! Они «совка» в его хорошем смысле и не нюхали и не знают, что такое сплоченный коллектив!

– Я понимаю, Оля, что простого решения здесь нет. Надо просто кропотливо работать.

– Да, как все запущено! Теперь тебе понятно, почему я так много внимания уделяю, казалось бы, не своей области, – HR?

Нужно понимать, что без вовлечения персонала никакая система улучшения чего бы то ни было работать просто не будет: все, что мы построим, рано или поздно окажется бутафорией!

Ну ладно, слава Богу, что выстроенная СМК при таком обновлении персонала будет все-таки поддерживать деятельность на уровне приемлемой себестоимости проектов!

Как там, у классика: «Ничто не проходит бесследно...»

Глава десятая

Откуда растет качество

Зри в корень.

Козьма Прутков

Во всех проектных компаниях мерилom производительности труда служит экономическая эффективность сотрудника (ЭЭС). Это реально заработанные им для компании деньги в единицу затраченного на проект времени.

Однако нужно учитывать, что ЭЭС очень сильно зависит еще и от эффективности собственно продаж.

Собрал мозговой штурм с темой продажи проектов.

– Мужики, вопрос в студию: «Кто и как, по вашему мнению, должен продавать проекты внедрения ИТ?»

– Давайте я начну, как я, например, понимаю.

Разумеется, это должен быть бывший внедренец или толковый консультант. Карьерная лестница должна выглядеть следующим образом:

- **Стажер** – участвует на разных стадиях проекта. Учитя.

- **Младший консультант** – начинает участвовать в процессах от продажи до внедрения.

- **Консультант** – отвечает за конкретное направление на проекте. Привлекается для профессиональной презентации, переговоров с клиентом.

- **Старший консультант** – отвечает за все, интегрированность при внедрении. Архитектор проекта. Также привлекается для переговоров с клиентом, диагностики, составления плана проекта.

- **Менеджер** – ведет определенных клиентов. Руководит проектами. Осуществляет переговоры с клиентом, участвует в составлении договоров. Составляет бюджет проекта.

- **Старший менеджер** – руководит направлением и специализируется на отрасли. Руководит проектами (сложными). Осуществляет переговоры с клиентом. Принимает решение, будут ли работать с клиентом или нет. И на каких условиях. Курирует проекты.

- **Партнер** – возглавляет практику. Совладелец компании. Решает вопросы стратегии развития компании. Новые рынки, услуги, крупные клиенты.

Продажа – это искусство. Она похожа на рыбалку: река тот же рынок, для всех одна, а ловят только некоторые. Почему? Поводки рыбы надо знать и правильно приманку выбрать и ей поиграть грамотно! Успешному бизнесмену все равно, что продавать, главное – почувствовать потребность клиента, степень его индивидуальной заинтересованности, механизм принятия решения, ожидания результатов. Затем уже любую систему можно преподнести правильно, как верное средство для решения проблем клиента. Собственно, для решения деталей всегда привлекаются уже профильные специалисты (технический аспект сделки).

– Да, это концептуально! Хорошо, Игорь, а если рассмотреть ситуацию, когда клиенту в ходе тендера предлагают практически равноценные продукты (или один и тот же), а внедренцы имеют хороший имидж и одинаково высокую профессиональную подготовку и опыт профильных специалистов. Вопрос: «Кто заключит с клиентом контракт?» И, кстати, важно понимать почему? Ответ знает только «настоящий» сейлз.

– Что там у меня? «Армянский», три звездочки. Давайте по маленькой – для мозговой деятельности!

– Так ты считаешь, что «в нормальных условиях, на нормальном рынке» продавать консалтинговые услуги должен продавец, который не имеет личного опыта оказания таких услуг, но имеющий «специфические сейловые навыки и знания»?

– Да, в принципе сейчас на рынке в первую очередь надо просто продать. Без этого ты можешь предлагать какие угодно услуги, но все равно прогоришь. Можно возразить, что

есть товары, которые продают сами себя, например Ахарта или Oracle! А специфика просто в том, что стандартную их функциональность нужно и можно модифицировать всегда. Даю материал для закрепления. Есть два поставщика услуг: А и Б. Оба предлагают одинаковые услуги одинакового качества. Кто выиграет тендер? Видимо тот, кто лучше именно продает. Что и требовалось доказать.

– Нет, не согласен. Продавать должен профессиональный продавец, а внедрять профессиональный консультант. Это называется разделением труда, и подробности явления описаны в любом учебнике по экономической теории.

– Нет, мужики, все в реальности намного сложнее! Человек может отлично знать функционал и никаким вопросом его врасплох не возьмешь, но быть совсем никудышным продавцом. Допустим, я могу красочно расписать, «какая замечательная система Ахарта, и как ужасны все ее конкуренты», но если меня вкрадчиво спросить: «Неужели все так хорошо?», я не уверен, что уши у меня не покраснеют.

– Да ладно, у тебя-то точно не покраснеют!

– Ну, все, все, проехали.

– С другой стороны, я понимаю, какой смысл в человеке, который может продавать все, но если его спросить: «А есть ли в вашей системе возможности по отслеживанию цепочек поставок?», скажет: «Это надо спросить у технарей». Кстати, мужики, в свое время при совке для работы с государственными компаниями в штате были сейлы лет под сорок-пятьдесят, типа «парень крепкая печень». В переговорах об откатах им не было равных. Короче, достаточно успешная была практика! Но это как у классика: «Совсем другая история...» Российская, так сказать, специфика в действии!

– Хорошо. Продаст этот не краснеющий при вранье сейл, допустим, финансовый модуль SAP. А после диагностики процессов придется вам идти к клиенту и говорить, что «вы, дескать, неправильно поняли нашего менеджера по продажам, и „это“ вот так, как вы думали, сделать нельзя, „это“ реально будет совсем по-другому» и т. д. Как это понравится клиенту?

– Да, Влад, правильно: это уже абсолютно «качественный», то есть именно твой вопрос, – правильное определение требований и ожиданий клиента – вот уже здесь и начинается закладываться качество проекта!

– Да ладно, мужики, в общем и целом именно все так и происходит – большинство ИТ-компаний живет сегодняшним днем, главное продать, а там видно будет, а директорат умеет только «петь песни и откаты давать».

– Так, послушал я вас и скажу, как там у классика: «Дураки вы все». Шутка. Ваша ошибка в том, что процесс продаж реально не прекращается после перечисления денег от заказчика к исполнителю. Процесс продаж идет вплоть до последнего акта о выполненных работах и оказанных услугах. Вот в чем дело. Именно поэтому система качества предъявляет требования к анализу промежуточных результатов проекта. И разделение труда здесь не причем. Правильно! Я вам даже больше скажу. Продавец пирожков, как и продавец китайских тапочек, он же продавец «гербалайфов-и-прочей-ерунды», в простонародье «впариватель», даже если что-то и продаст, окажет медвежью услугу всем остальным людям, занятым в дальнейшем процессе продаж, включая даже владельцев проекта со стороны заказчика. И последствия самые печальные для компаний, продающих услуги: нерентабельный проект, падение качества и, как следствие, падение репутации, а дальше миграция персонала и в дальнейшей перспективе даже судебные иски. Далее идем по списку: для вендора – это дискредитация продукта, для клиента – потерянные инвестиции, для рынка в целом – усложнение процедур продажи дальнейшим клиентам ввиду дискредитации самого класса услуг и снижения оборотов и, как следствие, маржинальности. А? Как я усугубил?!

– Правильно. Лично у меня жесткая аллергия на «впаривателей», подозреваю, что таковая есть у большинства населения всей России.

– Нет, я все-таки за разделение труда. Например, мне не понятно, зачем

профессиональному руководителю проектов или консультанту по предметной области тратить свое время на прозвон потенциальных клиентов, организацию встреч и презентаций, согласование организационных вопросов по принятию решения и многое другое? Или, скажем, с другой стороны, когда покупаете, например, утюг или стиральную машину, вы что же, требуете себе в магазине продавца – специалиста с глубоким знанием технического устройства? Понимаю, что сравнивать стиральную машину и Ахарту некорректно, но если взять, например, личный автомобиль, от вашего выбора уже зависит и ваша безопасность, и расходы на его покупку, содержание, и удобство пользования, и ваш престиж, и много чего еще. Приятно, когда тебя консультирует человек, знающий машину вдоль и поперек. Но приятно будет только в том случае, если этот механик или конструктор еще и продавец!

– Хорошо. Допустим, владелец салона среди армии механиков и некоторого множества конструкторов этого автомобиля найдет тех самых нужных нам людей с задатками сейлза. Здесь одна проблема – стоимость такого «универсала». Вы готовы платить за такой подбор авто дополнительные деньги? Все-таки задача продавца – именно продать. Не хочу употреблять слово «впарить», но много ли ты видал продавцов, которые сказали: «Не, ребята, наш утюг вам совсем не подойдет?»

– Не согласен. Автомобиль – вещь типовая, «коробочная», если сравнивать с софтом. Именно поэтому можно и почитать документацию, и поглядеть все самому. Ведь это вещь. А консалтинг – нечто неосязаемое. Поскольку это услуги. И я бы, скорее, здесь сравнивал с услугами докторов. Так вы позволите ставить диагноз девушке, страховому агенту по продаже медстраховок, или потребуете доктора?

– Убедительно, как сказал классик: «Мощно задвинул...»

– Давайте еще по одной, для мозговой деятельности!

– Да, конечно, никто и не будет спорить – это просто идеальный вариант, когда продавец знает еще и всю техническую подноготную системы, а также плюсы и минусы конкурентных продуктов, то такому продавцу цены не будет. Но, к сожалению, эти люди – большая редкость, и найти их – очень сложная задача для HR.

– Хочу вернуть вас на ISO-шную землю! Не забывайте, что проекты продают команды!

И в них все должно быть оптимально – и консультанты, и программисты, и продавцы, и маркетинг, и имидж! Даю вводную по качеству. Продавец хотел получить клиента, но, зная его требования, он тем не менее все-таки продал ему систему, которая их не покрывает. Ну, посоветовался со «спецами», ну, ответили те, мол, продавай, а мы потом «доработаем напильником». Клиента получили. Вопрос в студию: «Правильно ли это? И надо ли ставить в известность о таких „подробностях“ клиента?»

– Да, это прямой вопрос именно по качеству проекта: вот именно с ответа на него и начинается процесс обеспечения качества в нашей компании!

– Кстати, Влад, похожий случай как раз и был у меня в проекте, когда продавец закрыл сделку по модулю, которого вообще не было в локализованной версии, и разработчикам пришлось в срочном порядке «дорабатывать напильником». Было и такое!

– Вот-вот, нужен прежде всего специалист, а прозвон – это просто поиск клиентов. Это не продажа. Делают это обычно ассистенты сейлз-менеджера.

– Мужики, все, конечно, правильно, только вы не учитываете российской специфики, «документированную в умах и сердцах клиента» процедуру: «Согласование организационных вопросов по принятию решения»!

– Нет, Влад. Это не уровень продавца, это – к Главному!

– Давайте еще по одной. Нет, это в день надо по две, а если раз в неделю, то можно и по пять!

– Опускаю всех снова на ISO-шную землю: я вас собрал не просто так, понять надо, где мы теряем качество проекта. Да-да, именно теряем, еще не начав его выполнять!

Дело в том, что знать систему и предметную область должны консультанты, которые будут участвовать в составлении коммерческого предложения, делать обследования и внедрять систему. Именно от их работы и будет зависеть и успех всего проекта, и

удовлетворенность клиента. А продавца клиент забудет через пару дней после подписания контракта.

– Влад, здесь все зависит от понимания и традиций. Каждая компания продает так, как считает для себя нужным.

Кому потребуется организовать работу отдела продаж на высокопрофессиональном уровне, тот поймет, что продавец – это профессия, которая имеет свою специфику, серьезным образом отличающуюся от специфики работы консультантов. Захотите иметь высокие показатели компании, разделите специалистов и будете добиваться совершенствования специфических для каждой области деятельности навыков и знаний и их реализации в бизнесе.

А-а, вы планируете клиенту за продажей ERP-системы провести скрытую продажу управленческого, финансового и т. д. консалтинга? Так нормальный клиент сразу вас раскусит и пошлет далеко-далеко, потому что «внедряльщики» конкретного программного обеспечения – это не способ для компании оптимально реализовать свои бизнес-процессы. Совершенно очевидно, в ходе проекта «внедряльщики» будут озабочены только «подгонкой» бизнес-процессов предприятия под специфику «своей» программы. Ну, как мой посыл?

– Согласен, большинство нынешних внедренцев гораздо лучше «подкрутит под клиента систему», чем сможет объяснить клиенту что, как, почему и для чего менять.

С другой стороны, видел продавцов, которые не знали ни того, ни другого и успешно продавали системы. Видел и тех, которые обладали очень хорошими знаниями в перечисленных выше областях, но продать ничего не могли. Как вам постановка вопроса?

– Все правильно. Продать в «открытую» услуги по управленческому или финансовому консалтингу внедряльщикам аксапты или сапа практически невозможно:

- во-первых, потому что уровень профессиональных навыков большинства консультантов не заслуживает доверия клиентов. Как правило, внедренцы не имеют профессионального образования, продукт знают «так себе», практический опыт сводится к типовым шагам по настройке модулей системы;

- во-вторых, потому что никакой реальной ответственности за результат этих «консультаций» внедренцы не несут.

Именно поэтому у нас наконец это сделали, в каждой компании и должен быть именно отдел продаж, у отдела продаж должен быть бюджет (количество продаж в год, средняя стоимость лицензии, прочие параметры). Затем весь объем продаж лицензий можно разделить по продавцам и периодам, так же как и всех потенциальных заказчиков, составить графики предварительных звонков, встреч, презентаций, выставок, визитов на работающие сайты, составить схемы компенсаций, алокировать часы консультантов на привлечение к продажам... и прочие более тонкие детали... Это самодостаточная система, и она должна четко и правильно работать независимо от рассматриваемых вами вопросов! Вот так! Если, в частности, потребуется привлечь к сделке всю компанию, включая генерального, чтобы получить «супер-пупер» клиента, привлекайте, но ответственность за сделку все равно лежит на конкретном продавце как его персональная ответственность по исполнению плана продаж и работе с конкретным списком заказчиков.

А в больших компаниях еще бывают отделы по работе с корпоративными (крупными) клиентами и партнеры компании, которые работают с ключевыми клиентами. Иногда отделы делятся еще по направлениям (нефтянка, торговля, машиностроение) в работах, в которых участвуют специалисты с узкой специализацией.

– Правильно, Андрей, ISO так и говорит, что принятие решения о внедрении должно быть только за высшим руководством, которое и должно нести персональную ответственность за результаты внедрения и достижения результата. И именно вариант стрелочника или стажера четко отсекается стандартом ISO 9000, так как это есть вариант прямого ухода от ответственности того самого высшего руководства.

– Точно сказал, если целью проекта была отмывка «бабок», то он всегда будет

«обречен на успех», и сейл это должен кожей почувствовать?! Надо записать! Ну ты прямо Лев Николаевич!

– Что, действительно совсем не редкое явление? Как все запущено-то!

– По последней, и все, все!

– А вот, Влад, еще одна проблема обеспечения качества проекта – это вина самого персонала.

Смотри, рассказываю конкретный случай: заместитель начальника планово-экономического отдела предприятия была включена в группу внедрения со стороны заказчика. Согласно плану внедрения она должна была проделать ряд манипуляций с системой и выдать свое резюме в виде документа, на это по плану отводилось две недели. Внедренцы со спокойной совестью, заверенные, что все «о'кей», ждут данный материал, чтоб продолжить работу. В течение двух недель работа откровенно саботировалась, причем компания внедренец ни о чем не подозревала, более того, внедренцев по телефону заверяли, что все идет по плану и абсолютно нормально!!! Через две недели внедренцам было заявлено следующее: «У меня было много работы, мне некогда в ваши бирюльки играть, и вообще мне два года до пенсии, не трогайте меня!!!» Естественно, ни о каких протоколах или др. бумажках с подписью, о невыполнении работ речи идти не может: не подпишу, и все!!! Что дальше? Генеральный директор разводит руками и говорит: «Не уволю, некем заменить, давайте я ее из группы внедрения уберу». И назначает другого человека, которого надо заново ввести в курс дела, обучить, а это еще как минимум две-три недели, а в итоге ситуация повторяется. Проект затянулся, себестоимость резко пошла вверх, а от внедренцев ни одной бумажки о срывах сроков.

– Игорь, это проходили. Это относится к управлению рисками: надо было предвидеть и соответственно «заложиться» в сроках, и тем самым поднять немного плановую стоимость проекта именно для заказчика. Хотя, конечно, полностью минимизировать подобный риск никогда не удастся!

– Мужики, возвращаю всех снова на ISO-шную землю.

– Вот Андрей правильно сказал, что многие предприятия не способны самостоятельно выбрать систему, разработать для нее требования, поставить задачи, формализовать цели работ, выбрать поставщика ПО, услуг по внедрению и т. д. Для этих целей предприятие обращается к консультантам (заметьте, еще не «внедренцам»). Те развивают бурную деятельность, «разрабатывают», как правило, по своей заготовленной «рыбе» требования к будущей КИС (корпоративная информационная система), организуют тендеры (формальные) и, наконец... абсолютно «честно» выбирают систему и «внедренцев», тем самым обрекая предприятие на долгосрочные и постоянные инвестиции, постепенно перетекающие в «просто» затраты. Правильно я понимаю, что именно тут и находится тот корень, откуда и растет будущее качество проекта?

– Да, конечно, Влад! Смотрите сами. Бизнес-аналитики в штате промышленного предприятия – это редкость, даже круче, практически неизвестный науке зверь. Так как не по профилю это занятие, то он либо быстро уходит туда, где «кучерявей» жить, либо становится традиционным чиновником. И максимум, что можно получить, оказавшись на таком предприятии и задав вопрос: «Какие материалы есть, и будем ли делать обследование – читай: диагностику, экспресс-анализ и пр.?» Слышим ответ: «Есть ТЗ!» И что видим – в лучшем случае подерганные из рекламных проспектов производителей ПО перечень функционала системы, оформленный в виде требований! Типа: «В общем, нам нужно все лучшее, что есть на сегодня в мире!» Вот сколько уже таких проектов через нас прошло, ни разу ни один заказчик не предоставил мне детального ТЗ, оптимизированного под свое предприятие, да что там, хотя бы даже на отрасль.

А ты говоришь – анализ требований! Нет, Влад, проектный бизнес очень специфичный – здесь система качества не играет такой роли, как, например, на заводе!

– Да, и выходит, что именно процесс продаж и определяет будущее качество проекта!

– А я все-таки считаю, что продавец прежде всего должен быть продавцом.

Аргументирую. Существуют специалисты по продажам ERP-систем, которые никогда сами не внедряли, но при этом разговаривают с заказчиками «на одном языке», понимают их проблемы и потребности. Действительно, они могут не знать, как настроить ту или иную функцию, где «расставить галочки»... Но разве это главное? На рынке много систем, неужели клиенту, чтобы правильно выбрать продукт, необходимо просматривать в каждой системе все «галочки, кнопочки», разговаривать с людьми, которые описывают бизнес-процессы предприятий, накладывают их на функциональность продукта, конфигурируют модули, проводят конвертацию данных и прочее... На мой взгляд, это все не имеет первостепенной важности. В одной системе все так, в другой эдак, там одни консультанты, здесь другие, а продавец должен продать любую систему. Просто для этого ему необходимо знать основные характеристики продукта и адекватно оценивать их значимость именно для каждого заказчика. А чтобы понимать проблемы, надо как минимум иметь достаточное знание предметной области и особенности конкретного вида производства.

Мда...

Набирая просто «продавцов», мы рискуем получить в качестве документированного анализа требований клиента вот такую аудиозапись «пресейла» по поводу, например, возможного внедрения системы управления финансами на платформе mySAP.com.

– Але, здрасте, это бухгалтерия?

– Да, а что?

– Могу я поговорить с Мариванной?

– Ох, это я, а что?

– Мариванна, я из компании «Фин-Системс», меня зовут Дмитрий.

– Ох, господи, ты финн?

– Не-ет, не я, тьфу, ну в общем это неважно, а системс, ну, системы по-английски, во множественном числе.

– Ох!

– Так вот, мы хотим предложить вам внедрить систему на платформе майсапком.

Вы уже слышали что-нибудь об этой платформе?

– Господи! Нет. А где это?

– А-а, Мариванна, вы не поняли! Это не в том смысле платформа, а просто так говорят, имеется в виду просто модульная система, которая настраивается по требованию заказчика.

– Ох!

– Вот вы на чем сейчас работаете? Наверное, на 1С. Так вот, 1С не способна обеспечить ту функциональность, которую дает сап. Я уже не говорю об интеграции с другими системами. Ведь вам наверняка захочется, чтобы, например, складские проводки автоматически порождали бухгалтерские, или вот появятся у вас западные инвесторы и вам понадобится отчитываться по гаапу или продавать на экспорт, ведь в двух валютах надо вести учет. И, вообще, сап может все. Вот какие у вас сейчас основные проблемы в бизнес-процессе? Давайте просто рассмотрим на конфетном примере, как сап может помочь вам. Даже если я не смогу ответить сразу, мы запросим у самого сапа, подготовим презентацию, ну, в общем, дадим вам полное представление о возможностях системы.

– Ох, ну-у, какие сейчас проблемы?

Ну, вот вчера Ксения тоже забеременела. А она последняя была. Остальные раньше забеременели и уже давно ушли в декрет. А эта совестливая была, и сама не беременела, и за всех работала. А у меня годовой отчет.

Я вот думаю, если бы они по очереди, или если бы Ксения еще полгодика

потерпела, там Наталья выйти должна после второго, а если она опять уйдет, то уже не страшно, там сразу две выйдут, они, правда, по первой, ну, так по любому месяцев шесть поработают, так что на следующий годовой одна не останусь. А? Или вы как думаете? Обманут?

– Э-э-э, ну я, честно говоря, не знаю. Мы, как бы это сказать, занимаемся немного другим.

– Я вот думаю, может действительно их на эту вашу платформу отправить, может, там далеко, и меньше мужиков вокруг крутиться будет: хотя эти везде достанут. Зато, может, не все сразу Ох, приезжайте. Только пусть женатые будут, или чтобы не очень интересовались этим.

А еще лучше, привезите своего бухгалтера недельки на две.

– А?

Наверно, вы думаете, что я издеваюсь?

Ну ладно, как там у классика: «Тебе бы сказки писать, начальник...»

Да, это было бы очень смешно, если бы не было чистой правдой!

Как вы думаете, можно обеспечить эффективный анализ требований и дальнейшее качество такого проекта у «Мариванны»?

И здесь уместно опять вспомнить о проблеме перехода консультантов в другие компании.

Ведь в консультанте ценится прежде всего опыт участия в продуктивных проектах, а если у конторы сейчас проектов нет? Сидеть и ждать у моря погоды, участвовать в безнадежных пресейлах, смотреть, как вот такие «Дмитрии» – менеджеры по продажам, или те, кто мнят себя таковыми, надувают щеки, но не могут ничего продать? И кому дальше ты будешь интересен, и кому ты будешь объяснять, что такие плохие продажи были?

Вот как все переплетено!

Заходит сотрудник на рюмку чая: «Нет, Влад, цинизм ИТ-консультанта – вещь приобретенная. Именно поскольку его продают, как корову на базаре. Говорю без каких-либо аллегорий. Вот смотри, приезжаешь на пресейл, танцуешь, поешь и делаешь сальто-мортале, и потом тебя покупают или... не покупают. Причем покупают очень интересно. Дано: в среднем один день консультанта стоит около пятиста „зеленых“. Месячная зарплата консультанта где-то одна тысяча. Считаем: двадцать рабочих дней умножаем на пятьсот долларов. Получается десять тысяч долларов. Десять тысяч минус тысяча – девять тысяч долларов. Итого, консультанту досталось в девять раз больше, чем коровке. А поцеловать?»

Или вот другой случай. Ведется проект на одном «совковом предприятии». Персонал получает мизерную зарплату, естественно, никто «пальцем о палец». Приезжают консультанты и с помощью различных манипуляций пытаются расшевелить это болото. В результате одна из сотрудниц внутреннего проекта произносит ключевую фразу – «Вот закончится проект, и я пойду в консультанты!»

Как там у классика: «Занавес».

Деньги, Влад, везде научились считать!

Вот, допустим, предприятие N покупает систему, скажем, Oracle за пять миллионов долларов. При этом оно приобретает конкурентное преимущество, позволяющее ему зарабатывать, читай: экономить дополнительно сто тысяч долларов в месяц. Для внедрения системы ему необходимо десять очень хороших специалистов в течение двух лет и далее пять обычных специалистов на сопровождение. Хорошие специалисты обошлись бы ему очень дорого, допустим по две тысячи каждый. Итого суммарные расходы (без налогов) двадцать тысяч долларов. За два года четыреста восемьдесят тысяч долларов, и только потом деньги начинают отбиваться. «Хм... – думает директор. – Это же целых почти десять процентов от стоимости лицензий за два года... дорого!»

А поступлю-ка я умнее: возьму всего троих по две тысячи, пусть отрабатывают

бешеную зарплату, и еще десятка два вчерашних студентов всего по пятьсот. А что, они голодные, быстро обучатся! Ну-ка, подсчитаем... о, совсем другое дело!»

А иногда экономия от внедрения может составлять не сто тысяч в год, а до миллиона.

Вот тогда еще интереснее... Мне как-то сказали, повторюсь, что это был очень уважаемый финансовый директор одной очень крупной конторы: «Мне главное, чтобы они хоть фурами не воровали...», то есть вы представляете себе проблемы этого директора?

Ведь, например, SAP – система, заточенная под решение задач именно учета денежных средств и материальных потоков и при нормальном внедрении обеспечивающая его в оперативном режиме. Таким образом, она становится очень хорошим инструментом именно для отслеживания всех злоупотреблений.

Но вот, как дошло до денег, то было сказано, что пятьсот-семьсот «зеленых» в зубы и хватит, потому что средняя зарплата., а вы знаете какая средняя зарплата по стране? Так вот, как и средняя температура по больнице, намного ниже, чем эти семьсот, так что это максимум, который я могу заплатить.

А на вопрос: за год сделаем так, чтобы фурами не воровали, и вы быстро окупите нас... короче, было не очень внятно, что так-то оно так, но зарплата все равно не больше чем семьсот!

Вот так!

А наш пресловутый пресейл?

Вот смотри, как иногда все это происходит.

Например, поступил запрос на внедрение системы. Назначили технического специалиста для формирования технико-коммерческого предложения (ТКП).

А дальше...

Программист – начальнику отдела

Мы не можем справиться с предложенным проектом! Повторяю: НЕ МОЖЕМ! Это потребует полного изменения структуры дерева наследования, а никто в нашем отделе в ней не разбирается. Более того, никто в компании не знает даже языка, на котором это все было написано, так что даже если кто-то и захочет этим заняться, он просто не сможет.

Если вас интересует мое мнение, наша компания вообще не должна соглашаться работать над подобными проектами.

Начальник отдела – руководителю проекта

Проект потребует изменения структуры системы. На текущий момент у нас нет сотрудников, имеющих опыт подобной работы. К тому же язык нам не очень знаком, так что нам придется организовать кое-какую переподготовку, если мы возьмемся за этот проект. Если вас интересует мое мнение, мы не готовы работать над проектами подобного рода.

Руководитель проекта – менеджеру среднего звена

Этот проект подразумевает изменение структуры, а у нас маловато опыта в этой области. К тому же у нас в компании не так много людей, которые специально обучались таким вещам. Если вас интересует мое мнение, мы бы смогли справиться с этим проектом, но на это у нас уйдет немного больше времени, чем обычно.

Менеджер среднего звена – менеджеру верхнего уровня

Этот проект подразумевает пересмотр структуры. У нас есть несколько специалистов, которые работали в этой области и еще несколько специалистов по языку реализации. Они могли бы организовать обучение персонала. Если вас интересует мое мнение, нам стоит

взяться за этот проект, но действовать нужно осторожно.

Менеджер верхнего уровня – управляющему

Этот проект даст нам возможность продемонстрировать нашу способность полного изменения структуры существующей системы. У нас есть все необходимые умения и ресурсы, чтобы успешно справиться с проектом. Некоторые сотрудники уже начали в неофициальном порядке обучать других необходимым навыкам. Если вас интересует мое мнение, мы ни в коем случае не должны упустить этот проект.

Управляющий – клиенту

Это как раз тот тип проектов, в которых наша компания специализируется. Мы уже завершили несколько проектов подобного типа для крупных заказчиков. Поверьте, что в этой области именно мы являемся наиболее компетентными. Если вас интересует мое мнение, мы можем выполнить этот проект успешно и в назначенные вами сроки.

Ты понял, Влад, куда уходит качество?

– Да уж, как не понять! ISO начинается только с момента подписания контракта, а качество проекта закладывается до этого – при анализе требований возможного клиента, и если вы «голодны» и ваш портфель проектов пуст, то вы и наобещаете сделать «из мухи слона».

Поэтому если нет нужной динамики продаж, то никакое ISO тут качество не обеспечит!
Вот откуда начинает расти качество проекта!

Мда...

И дым от пророка в своем отечестве нам сладок и приятен...

Глава одиннадцатая Подводим итоги

Из измерений получается количество, из количества – цифры, из цифр – сравнение, а из сравнений – победа.

Сун Цу

– Друзья!

Сегодня настало время поговорить о том, что уже сейчас нам дала система качества!

Основной тезис построенной нами системы, как я уже многократно говорил, гласит: «Нет процессов без сбора данных, нет сбора данных без их анализа, нет анализа без принятия решений и нет решений без планирования корректирующих и предупреждающих действий!»

И стандартный набор инструментов и процедур только помогает эффективному прогрессу. Однако почему-то еще не все менеджеры проектов хотят следовать стандартным процессам и методикам!

– Они боятся, что это будет ограничивать их креативность?

– Позвольте возразить. Именно в результате их отсутствия или их «незамечания» как раз очень часто и происходит так, что менеджер проекта в конце концов обнаруживает себя запутавшимся в жуткой помеси процедур, инструментов управления и техник, требующих значительных усилий для того, чтобы совместить их друг с другом. Это все только препятствует продвижению проекта и сопровождается однозначной потерей его качества!

Еще раз и еще раз повторяю, что стандарты – это регламенты действий только «по умолчанию». И если у вас появляется разумная им альтернатива, то это только приветствуется ISO, поскольку требует постоянного совершенствования! Поэтому не устану повторять, что наперекор устоявшемуся ошибочному мнению стандартные процедуры только способствуют креативности, а не затрудняют ее. Еще раз аргументирую. Стандартные

процедуры дают четкое понимание задач данного проекта, а также конкретные инструменты и техники работы для завершения задач. Такой подход снижает количество информации, которое надо переварить, чтобы справиться с задачей. Стандартизация способствует, во-первых, эффективному логически последовательному выполнению проекта. Во-вторых, лучшей интеграции активности в связи с тем, что участники проекта видят взаимозависимость их работы с работой других участников проекта. Менеджеры смогут работать более автономно, понимая стандарты, которым надо следовать во время принятия решений. И наоборот, когда стандарты отсутствуют, сотрудники будут наталкиваться на разные препятствия, находя их просто на ровном месте. В-третьих, снижается коэффициент переделок в связи с тем, что стандартизация существенно облегчает возможность использования наработок предыдущих проектов, улучшает коммуникации, потому что все члены команды играют по общим правилам. И здесь мы плавно переходим к реальной возможности снижения рисков проекта при помощи хорошо известного способа – создания базы знаний по ранее выполненным проектам.

Креативность является важной и нужной, но, к сожалению, часто приводит к изобретению колеса. Проблемы с изобретениями связаны с тем, что отнимают много сил и времени, снижают общую скорость выполнения проекта. Кроме того, это еще означает и отсутствие грамотной работы с опытом предыдущих проектов, что, в конце концов, увеличивает сроки проекта.

Здесь еще раз напомним вам об основных наших показателях – это как раз отклонения от плана в себестоимости и длительности проекта!

Повторное использование наработок других проектов дает возможность сконцентрироваться именно на специфике проекта. Для управления проектами могут быть повторно использованы определенные расписания из похожих проектов, форматы отчетов и формы. Более того, с технической стороны могут быть повторно использованы коды, спецификации, шаблоны и так далее. Практику повторного использования необходимо сделать элементом культуры выполнения проектов. Руководителю проектов надо научиться определять, что может быть использовано повторно. Как правило, такое понимание приходит в результате изучения истории выполнения проектов и документации предыдущих проектов.

Вот почему мы в обязательном порядке требуем наличие отчета о выполненном проекте!

Многие ИТ-проекты, уверяю вас, так похожи, что создается впечатление, что вообще ничего не меняется.

Принципиально важно приобрести навык видеть новый проект в свете предыдущего опыта. Для этого необходимо проанализировать проблематику темы и определить, какие предыдущие методы работы можно использовать в данном проекте, а какие нет.

Это все много раз уже обсуждалось с вами на семинарах, но здесь специально повторил, чтобы подвести вас к абсолютной необходимости документирования всех проектных проблем и решений именно с целью создания такой практической базы знаний!

Да, чаще всего документирование связывают именно с понятием «бюрократии». Однако в управлении проектами достаточно разумная «бюрократия» просто необходима. В большинстве проектов члены команды выполняют колоссальное количество работы, к сожалению, часто усилия не успевают документироваться, и тогда и знания, и экспертные оценки могут постепенно растеряться.

Еще и еще раз повторяю, что отсутствие документирования – это большая потеря для компании именно качества. Документирование решений, оценок и прочей информации дает просто огромное преимущество.

Качество работы над проектом возрастает, если есть четкие записи, что было сделано, как и почему именно так.

Наличие такой документации позволяет в будущем сосредоточиться на специфике проектов, а не фокусироваться на решении стандартных, уже возникавших проблем.

Как показывают внутренние аудиты проектов-решения, на некоторых еще не полностью документируются, видимо, следуя довольно рискованной логике: раз решение дает немедленный результат, то и нет причин дополнительной административной нагрузки в виде его документирования. Но мало документировать процесс выполнения проекта, эта информация должна быть правильно структурирована, чтобы ее можно было быстро находить и извлекать!

Вот именно для этого мы и требуем теперь все проектные документы раскладывать по папкам в одной конфигурации. Но внутренние проверки показывают, что некоторые из вас опять «идут своим путем»!

Даже там, где это документирование ведется, важная информация часто опять теряется в общей массе документации. Вот поэтому мы теперь и требуем создать общий формат и конфигурацию папок именно до начала проекта.

– Да, вы правильно поняли, необходима просто исполнительская дисциплина, которой пока еще нет.

Ведь система качества – это только инструмент, а создают качество именно исполнители.

Вы все, конечно, много слышали про японские кружки качества. Этот процесс у них начался еще в 70-х годах, то есть уже более тридцати лет он в действии, и их же статистика упрямо говорит, что в среднем еще в 80-е годы каждый японский рабочий или служащий ежегодно вносил пять-шесть предложений по совершенствованию производственного процесса, из которых шестьдесят-восемьдесят процентов реализовывались на практике.

Вот откуда и выросло японское качество!

– Да, вы правы, в этом смысле Япония действительно «странная» страна. Но именно там кружки качества сделались тем средством, с помощью которого на каждом уровне производства снизу доверху коллективно прорабатываются и вносятся предложения по повышению качества продукции, процессов и ресурсов, что и требует система качества. А хотите – я вас снова приятно удивлю? Чем? А тем, что это все наш хорошо забытый опыт – правда, это помнит только старшее поколение – у нас, когда еще работали заводы, то на них помимо обязательных касс взаимопомощи всегда обязательно были и Бюро рационализаторских предложений и изобретательства (БРИЗ). Вот этот опыт они у нас и переняли, и теперь, по оценке экспертов, на восемьдесят процентов успехи японских фирм связаны именно с необычайно высокой активностью самих рабочих.

Поэтому и позволю себе перефразировать известный анекдот.

Вопрос: «Почему мы в России никак не можем внедрить японскую модель системы качества?»

Ответ: «Потому что у нас просто очень мало японцев!»

Так что, как там, у «нового» классика: «В чем сила, брат?». а сила опять только в человеческом факторе!

Поэтому я, например, очень боюсь, что следующий анекдот может стать для нашего российского менталитета очень нарицательным.

Россия.

Завод конца XXI века.

Кругом чистота, все стерильно, все блестит, все полностью автоматизировано.

Между станками идет робот:

– Г-де ключ на де-вят-над-цать? Г-де ключ на де-вят-над-цать? Навстречу ему другой робот:

– Г-де, г-де – в б-а-не!!!

Все роботы завода вместе хором:

– Ха-ха-ха!

– Да-да, действительно так, Россия – страна именно «недокументированных» возможностей... Шутка принята!

Ну очень в сегодняшнюю тему!

– На счет роботов?

– Не понял, поясните! Голос из зала:

«Мы, господа, все с вами ответственны за очень страшную вещь. Мы все здесь полагаем, что внедрение технологий и идей, которым мы с вами служим, позволит улучшить управление бизнесом, сделать его более прибыльным, что в конечном счете повлияет на жизнь всех людей в лучшую сторону. Как у нас звучит в нашей миссии: *повышение эффективности бизнеса Потребителей путем внедрения комплексных решений бизнес-задач предприятий различных отраслей и масштабов средствами современных информационных технологий*».

Однако получается, как всегда, наоборот. Сейчас поясню. Именно ERP-системы поделили всех на «центры затрат» и «центры доходов». Мы больше не люди со своими индивидуальными особенностями, а только цифры со знаком «плюс» или «минус» в компьютере. Раньше, сто лет назад, капиталист был не менее бездушным, чем сейчас. Но у него просто не хватало возможностей посчитать.

Теперь он именно с нашей помощью эту возможность получил. И бездушие обрело формальное экономическое обоснование. Например, «General Motors» собирается уволить в ближайшие годы тридцать тысяч своих работников. Просто так выбросить на улицу. Потому что их КИС подсказывает: это позволит существенно улучшить ключевые показатели... Знаю одну компанию, в которой работают мои знакомые, там каждую неделю увольняют по несколько человек. Причем за неделю до увольнения всем сообщают: в вашем отделе будет уволено столько-то. Кого именно, решает опять-таки ERP-система, по принципу «соотношение приносимого дохода и затрат». Как люди доживают до следующего понедельника – не берусь описывать... И к этому мы с вами прикладываем не только руки, но и свои мозги. И по законам жанра наше творение рано или поздно должно погубить нас самих.

– Да уж чего – должно. Уже начинает! Я уже давно, именно как Директор по качеству, ощущаю этот процесс: наше продвинутое в MBA руководство «совершенно справедливо» отнесло Службу качества к центру затрат со всеми, сами понимаете, вытекающими последствиями, – затраты-то надо постоянно снижать!

– Да, совершенно справедливо, как во все той же басне Крылова «Свинья под дубом».

– Вам понравилось?

– Да-да, смешно, тогда на этой веселой ноте давайте и закончим.

Глава двенадцатая **Готовимся к сертификации**

Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо важнее обладания талантом.

Дж. Леббок

Под ценой несоответствия понимаются расходы, связанные с тем, что та или иная работа не выполнена с первого раза.

Уильям Эдвардс Деминг

Идет расширенный совет директоров: «Уважаемые коллеги!

Вопрос подготовки персонала к собственно сертификации мне представляется очень важным, по крайней мере, уже по той причине, что в процессе такой подготовки происходит дополнительное обучение сотрудников основным методам и принципам СМК!

Но самой главной задачей при такой подготовке персонала является попытка преодолеть так называемый „коммуникационный шум“ – это когда аудитор спрашивает про одно, а сотрудник, не понимая, что он хочет услышать, рассказывает про совсем другое.

А это „другое“ может дать аудитору основание выставить наличие отклонения от стандарта!

Поэтому, чтобы сотрудники понимали, о чем будет разговор, и смогли разговаривать с аудитором на одном языке и, самое главное, в одних понятиях, необходимо подготовить их к таким интервью. Для подготовки самым удачным является принцип:

„Лучше один раз посмотреть, чем сто раз прочитать!“

Этот принцип я и рекомендую положить в основу подхода проведения тренингов с нашим персоналом. Поэтому предлагаю изготвить плакаты, которые можно оформить и в электронном виде как презентацию: „Аудиторы идут“.

Кроме того, мной будет подготовлена и доведена до каждого сотрудника „Памятка сотруднику о СМК“.

Все это я беру на себя! Вот посмотрите проект».

Памятка о СМК для аудита

1. Что надо знать каждому сотруднику о СМК в нашей компании

Незнание процедур СМК не освобождает от ответственности за их невыполнение.

Первая народная мудрость

1.1. Понятия и структура СМК (система менеджмента качества).

1.1.1. Что такое СМК? СМК – это деятельность внутри компании, направленная на обеспечение удовлетворенности внутренних (Подразделения) и внешних (Клиенты) Потребителей.

1.1.2. Как понимать качество у нас? Качество в производственной деятельности понимается конструктивно. Это удовлетворение требований к поддержке бизнеса клиента, подтвержденное объективными данными тестирования, и получение этого результата при заданных ограничениях на сроки, бюджет и персонал.

1.1.3. Как достигается качество? Качество достигается за счет определения и анализа бизнес-процессов и требований Заказчика в начале проекта и их последовательного отображения на процессы и базу данных внедряемой ИС путем строгого выполнения всех внутренних и внешних документированных процессов, процедур и регламентов.

1.1.4. Структура документации СМК:

- а) Политика, Цели и План их достижения.
- б) Руководство по качеству (РК).
- в) Документированные процедуры (ДП) СМК.
- г) Схемы бизнес-процессов (БП).
- д) Внутренние регламенты (ССтП.УП. и ССтП. СМК) и бизнес-модели подразделений (БМ).

1.1.5. Место публикации – интранет-сайт: Управление качеством/Документация СМК.

1.2. Как нужно понимать Политику.

Политика – это провозглашение принципов и указание типов действий по обеспечению удовлетворенности внешних Потребителей.

1.3. Где и как проводилось обучение СМК.

1.3.1. У нас в компании прошли презентации (неплохо их хотя бы снова еще раз посмотреть) по СМК: «Концепция построения СМК», «Формирование Бизнес-моделей подразделений, определение метрик, разработка показателей качества», «Архитектура СМК», содержание которых опубликовано в: Управление качеством/Документация

СМК/Презентации СМК.

1.3.2. Проведено обучение руководящего звена и ответственных специалистов положениям и требованиям стандарта ISO 9000 Директором по качеству.

1.4. Роль руководителя (департамента, отдела, группы) в СМК.

1.4.1. Доводит смысл Политики до понимания своего персонала.

1.4.2. Планирует деятельность своего подразделения для достижения целей Компании в области качества (посмотреть План достижения целей).

1.4.3. Организует выполнение проектов в соответствии с утвержденными стандартами по Управлению Проектами (ССтП. УП).

1.4.4. Отвечает за качество выполнения работ сотрудниками своего подразделения, выделенными в состав проектной команды.

1.4.5. Организует мониторинг своих бизнес-процессов для достижения запланированных результатов.

1.4.6. Обеспечивает компетентность и профессиональную подготовку своего персонала.

1.4.7. Выявляет, анализирует и доводит до понимания своих сотрудников потребности внутренних и внешних Потребителей.

1.4.8. В случае выявления отклонений от требований внутренних и внешних Потребителей планирует и организует проведение корректирующих действий (КД) (КД направлены на устранение причины несоответствия. Просто коррекция – это устранение самого несоответствия).

1.4.9. Анализирует опыт выполнения проектов (метрики и показатели) для совершенствования планирования последующих проектов.

1.4.10. Оценивает удовлетворенность внешних или внутренних Потребителей работы подразделения (или проекта).

1.5. Роль исполнителя (специалиста, консультанта, менеджера) в СМК.

1.5.1. Понимать Политику и знать Цели в области качества.

1.5.2. Выполнять задания Руководителя (подразделения или проекта) в соответствии с РК, БП, ДП, БМ и регламентами Компании.

1.5.3. Понимать потребности внутренних Подразделений и внешних Потребителей.

1.5.4. В случае выявления отклонений от требований внутренних и внешних Потребителей информировать об этом Руководителя (подразделения или проекта).

1.6. Все сотрудники компании имеют обязательную подписку на изменения электронных версий документации СМК.

2. Что и как надо отвечать на вопросы аудитора

Лучше испытать десять минут стыда, чем создать проблему для своей Компании.

Вторая народная мудрость

2.1. Общие рекомендации по ответам.

2.1.1. Стараться давать только утвердительные ответы, показать знание всего изложенного выше (ответы конкретные, не фантазировать и не «умничать»).

2.1.2. При невозможности дать прямой утвердительный ответ под любым предлогом (недавно работаете, взволнованы аудитом или просто забыли и т. п.) необходимо «перевести стрелку» на своего руководителя или на Службу качества, но ни при каких обстоятельствах не говорить: «про это я ничего не знаю» или «этого мы никогда не делаем» и т. п.

2.1.3. Ознакомить с вашими бизнес-моделями и схемами бизнес-процессов, показать, участвуете вы в бизнес-процессах, или нет.

2.1.4. Необходимо продемонстрировать (заранее потренироваться) быстрый доступ (на интранет-сайте или на своем компьютере) к используемым вами процедурам, регламентам и инструкциям.

2.2. Как конкретно надо отвечать на следующие типовые вопросы.

2.2.1. Вопрос: «Что вы знаете о целях компании в области качества?»

Ответ: «Цели мне известны и понятны. На моем рабочем месте моя основная цель – это обеспечивать выполнение проектных работ Компании в срок и без увеличения себестоимости путем выполнения своей работы строго по регламентам и в соответствии со своими функциями, определенными в БП СМК и бизнес-модели моего подразделения».

2.2.2. Вопрос: «Как вы понимаете политику компании в области качества?»

Ответ: «На моем рабочем месте моя основная задача – это обеспечить удовлетворенность внешних или внутренних (в соответствии с характером своих функций в Компании) потребителей выполняемой мной работы».

2.2.3. Вопрос: «Как вы осуществляете свою прямую производственную деятельность?»

Ответ: «Мои действия определены либо в „Руководстве по Качеству“ (РК) и необходимых регламентах (смотри БМ), либо описаны в ДП СМК и схемах БП Компании, либо определяются моей компетентностью и профессиональной подготовкой (хорошо бы указать на свои сертификаты)».

2.2.4. Вопрос: «Что вы знаете о БП вашей компании?»

Ответ: «БП описаны схемами и опубликованы – смотри пункт первый. В своей повседневной работе я участвую (*или не участвую*) в БП СМК. *Если участвуете* – эти схемы мне понятны и содержат описание последовательности моих действий (работ), привлекаемых ресурсов (должности) и указания, определяющих детали моей работы регламентов (стандарты, правила, инструкции)».

2.3. На какие вопросы необходимо заранее подготовить конкретные ответы.

2.3.1. Если вы руководитель.

2.3.1.1. Как вы планируете работу своего подразделения?

2.3.1.2. Где сформулированы требования (не к должности, а к содержанию работы), которые должны выполнять ваши сотрудники (ТЗ, ТУ, регламенты)?

2.3.1.3. Как вы управляете компетентностью и подготовкой ваших сотрудников (резюме, план обучения, внеплановое обучение, вызванное необходимостью в проекте, собеседование с сотрудниками, прошедшими обучение, для оценки полученных навыков).

2.3.1.4. Как вы анализируете требования внешних или внутренних Потребителей работы (presale, анализ контракта, неформальное общение с клиентами и коллегами)?

2.3.1.5. Как вы осуществляете корректирующие действия (подготовить и привести конкретный пример – смотри пункт 1.4.8)?

2.3.1.6. Как вы контролируете ход выполнения проектов (для проектных подразделений)?

2.3.1.7. Какие измерения вы проводите в ходе выполнения ваших БП (метрики в схемах БП и показатели в БМ подразделений)?

2.3.1.8. Как вы оцениваете удовлетворенность внешних или внутренних потребителей работы вашего подразделения (отсутствие замечаний коллег из других подразделений внутри компании, неформальное общение с клиентами и коллегами)?

2.3.2. Если вы исполнитель.

2.3.2.1. Как вы планируете свою работу (план-график проекта, задания руководителя)?

2.3.2.2. Где описаны ваши функции и регламенты их выполнения? (В РК, БМ, ДП, БП.)

2.3.2.3. Как вы осуществляете свою деятельность в компании? (В соответствии со схемами БП, ДП и внутренними и внешними регламентами и БМ моего подразделения.)

2.3.2.4. Как вы оцениваете удовлетворенность внешних или внутренних потребителей вашей работы? (Отсутствие замечаний других подразделений внутри компании, неформальное общение с коллегами.)

Помните, что каждое «лишнее» слово (как в суде) может обернуться проблемой для компании. А проблема – это «товар» аудитора, который компании придется «покупать»!
Желаем успеха!

– И вот через такую презентацию надо «прогнать» весь наш персонал.

- Хорошо, Алексей, и «прогнать», и разослать по всей компании, согласен.
- Нет! По поводу лишних слов, это, кстати, вполне и даже очень серьезно: вот вам снова анекдот.

Коллеги спрашивают счастливчика, получившего новую муниципальную квартиру:

- Сколько недоделок Вы обнаружили в новой квартире?
- Пока одну.
- Это же классно! А какую?
- Никак не могу открыть дверь!

Не догнали? Тогда даю для закрепления материала.

Пришли аудиторы проверять работу садовников. Подходят к первому садовнику. Диалог:

А: Ты чем на работе занимаешься?

1-й С: Копаю.

А: Чем копаешь?

1-й С: Лопатой.

А: Покажи лопату!

Садовник показывает. Аудиторы начинают придираться:

«Древко не того цвета, короткое, кривое, лопата ржавая, размер не соответствует, паспорт на лопату отсутствует». Записали тридцать несоответствий!!!

Приходят ко второму садовнику. Диалог:

А: Ты чем на работе занимаешься?

2-й С: Копаю.

А: Чем копаешь?

2-й С: Лопатой.

А: Покажи лопату!

2-й С: А нет лопаты!

Итог – одно несоответствие!!!

– Давайте возвратимся на ISO-шную землю: я хочу снова поднять вопрос о мотивации персонала.

– Хорошо, я уже понял, что любая дополнительная мотивация – это прежде всего деньги, а деньги надо экономить. Понятно: Служба качества – это центр затрат, да я это уже хорошо выучил.

– Ну, что же, как там, у классика: «Мы снова говорим на разных языках...»

– Нет, я все правильно понимаю: будем действовать в строго предлагаемых обстоятельствах.

– Да нет, отклонения пусть будут, это очень хорошо, этого бояться не надо!

Больше того, если сами не найдут, то я даже специально подкину аудиторам парочку отклонений – нам же нужно демонстрировать постоянное улучшение! Кроме того, будет повод сразу запланировать корректирующие действия. Они это ну очень ценят!

– Теперь давайте еще раз остановимся на матрице ответственности. Это очень важный для аудита момент. Для непроектных подразделений нам все-таки придется делать «должностные инструкции».

И это совсем не больно. Вот посмеетесь, но при этом поймете и, главное, хорошо запомните, как их надо писать, вот вам шаблон.

Общие положения.

Рыбки осуществляют свою деятельность в соответствии с документацией системы качества, действующей в Компании.

Рыбки в составе: Попугайчики – одна штука, Сомики – две штуки, Барбусы – двенадцать штук, служат для создания благоприятной рабочей атмосферы в помещении Службы управления персоналом.

Рыбки принимаются на работу по предварительному согласованию со стороны менеджеров по персоналу Службы.

Рыбки увольнению не подлежат, за исключением случая применения статьи 29 КЗОТ РФ – «Исключение из списков в связи со смертью».

Рыбки в своей деятельности руководствуются данной должностной инструкцией, приказами и распоряжениями по компании, а также положением о Службе управления персоналом.

Рыбки непосредственно подчиняются Иванову Ивану Ивановичу.

Рыбки должны знать место расположения аквариума, часы кормления и расположение растительности в аквариуме.

Рыбки должны равномерно плавать по всей территории аквариума, перемещаясь в трех пространственных направлениях, доставляя тем самым визуальное, моральное и эстетическое наслаждение работникам Службы.

Рыбки не обладают замещающим их лицом.

Квалификационные (профессиональные) требования.

Образование – природное, врожденное. Предпочтителен опыт предыдущей работы в аквариуме в крупной мульти-национальной корпорации.

Предпочтительные личные качества – аккуратность, спокойствие, стрессоустойчивость.

Основные задачи и функции.

Выполнение функций по обеспечению благоприятного психологического и морально-эстетического уровня в помещениях Службы управления персоналом.

Задачи на текущий год.

Основная задача на данный год – обеспечение спокойной работы Службы управления персоналом, посетителей Службы из числа сотрудников и/или гостей Компании, снятие стресса ее сотрудников и предупреждение конфликтов в коллективе.

Обеспечение общей спокойной и продуктивной работы сотрудников Службы, равно как и благоприятного морально-эстетического климата.

Обязанности.

Обязанности Рыбок включают в себя:

- равномерное движение по территории аквариума, игры друг с другом, легкая активность, связанная с передвижением в аквариуме;
- обеспечение собственного внешнего вида на высоком эстетическом уровне, с наличием красочной палитры и переливающихся цветов;
- изредка допускается проявление повышенной активности, выраженной в ускоренном плавании по акватории аквариума, соревновании на скоростное передвижение и взаимных состязательных заплывах.

Права.

Рыбки имеют право на труд, выражаемый в каждодневном выполнении своих естественных природных функций, движении и развитии, получении и поглощении пищи и др.

Аквариумные рыбки имеют право на отдых во вне рабочее время, начиная с 19.00 и до 10.00 следующего дня. Так же как и другим сотрудникам Службы управления персоналом, Рыбкам Аквариумным предоставляются два выходных дня: суббота и воскресенье.

Рыбки имеют право обращаться к своему непосредственному руководителю по всем вопросам, связанным с производственной деятельностью, а также по личным вопросам, способным оказать существенное влияние на выполнение производственных обязанностей.

Взаимосвязи.

Рыбки Аквариумные взаимодействуют с непосредственным руководителем – менеджером по обучению и развитию персонала по ряду вопросов, связанных с непосредственным выполнением своих обязанностей.

Также Рыбки могут взаимодействовать с другими сотрудниками Службы управления персоналом, равно как и с посетителями производственной территории Службы управления персоналом.

Ответственность.

Рыбки Аквариумные несут ответственность за выполнение вышеозначенных функций в обозначенные сроки и в строгом соответствии с Политикой качества, принятой в Компании.

Рыбки несут дополнительную ответственность за создание и поддержание благоприятной рабочей атмосферы в Службе управления персоналом.

– А сертификат я вам гарантирую: ни разу еще никому не отказали – это же их бизнес!

– Да, именно так, у вас теперь хороший адвокат.

– Правильно Алексей говорит: разница между двумя адвокатами может быть гораздо больше, чем между адвокатом и дворником – это совершенно верно!

– Да-да, правильно, а если пришлют хорошего прокурора? Ну, что же, как сказал классик: «Мы ломим, гнутся шведы...»

Кстати, об аудиторах, чтобы вы вошли в тему, даю несколько признаков хорошего аудитора.

Отвечая на вопрос: «Неправда ли, сегодня хорошая погода?», он уточняет: «Как вы об этом узнали? Какие есть объективные доказательства этому?»

Когда он начинает говорить, то у вас складывается впечатление, что перед вами представитель налоговой инспекции, или детектив Пуаро.

– Конечно, документацию проверяют в первую очередь, поэтому ее и запрашивают заранее, до аудита.

– Нет-нет, по ней замечаний быть не должно: «фирма гарантирует». А чтобы вы не сомневались, покажу вам, какой степени универсальности применения стандарта можно достичь, что можно, в шутку, конечно, сертифицировать на соответствие ISO даже бандитские услуги!

– Нет, я вполне серьезно, я специально распечатал всем директорам как ненавязчивое пособие по содержанию основного документа СМК (Руководства по качеству), читайте (спасибо Е. К. Аванесову за блестящую пародию на Руководство), что я нашел в интернете.

ООО «ПИТЕРСКИЕ»

Идея: Е. К. Аванесов

Литературная основа ISO 9001:2000

РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ

РАЗРАБОТАЛ: ЛЫСЫЙ

ПРОВЕРИЛ: ЛЫСЫЙ

УТВЕРДИЛ: ЛЫСЫЙ

ПРЕДИСЛОВИЕ.

Представлено конкретное Руководство по качеству одной очень авторитетной организации, предоставляющей услуги специфического характера. Руководство полностью соответствует требованиям ISO 9001:2000. Не советуем использовать ссылки на него без ведома топ-менеджеров этой организации.

Наша контора была создана десять лет назад, когда ее отцы-основатели, Череп и Лысый, отсидев очередной раз положенное, решили поставить дело на законную коммерческую основу. С тех пор мы активно действуем на питерском рынке, где нас знает каждая собака. Вообще-то, мы много чего можем, но основная услуга, которую мы предоставляем, – ликвидация клиентов по наводке заказчика. Всякие лохи называют эту услугу еще «заказным *****». в последнее время этот рынок бурно развивался, особенно в Питере, да и в Москве появился спрос. Дабы конкурировать цивилизованно, Череп с Лысым приняли историческое решение о разработке и внедрении системы менеджмента качества (СМК) на основе международных стандартов ISO 9000:2000. Данное руководство описывает нашу СМК и предназначено для:

- заказчиков наших услуг;
- братвы, чтобы она знала, чего делать в рамках системы;
- внешних аудиторов, если таковые найдутся.

1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СМК.

Документация СМК обеспечивает результативное управление нашими бизнес-процессами. Учитывая специфику процессов, размер нашей конторы, а также подкованность пацанов, мы не стали плодить горы ненужной нормативной документации, а ограничились данным руководством, которое описывает нашу деятельность и учитывает все требования МС ISO 9001:2000. Если в дальнейшем потребуются какие-нибудь рабочие инструкции особо непонятливым бойцам, то мы их разработаем без проблем.

2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СМК.

Система менеджмента качества ООО «Питерские» разработана, внедрена и поддерживается в соответствии с требованиями ISO 9001:2000 в отношении оказания услуг по принудительному переводу клиентов в мир иной (ликвидации).

Данная услуга стара как мир, тщательно разработана и описана (смотри, например, В. Шекспир «Гамлет», 1601 год), поэтому никакого дополнительного проектирования ее не требуется. Результаты наших процессов легко проверяемы – жив клиент или мертв, может определить любой из наших сотрудников (к тому же используется контрольный выстрел). Поэтому требования к валидации так называемых «специальных процессов» также исключены. А в остальном у нас полный «ништяк».

3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.

В руководстве используется феня из ISO 9000:2000, ну и лексика, принятая у наших пацанов.

Заказчик – чувак, обладающий бабками, который обратился к нам за услугой.

Клиент – объект, на который поступил заказ (запрос, заявка).

Конечный (он же конченный) клиент – клиент, в отношении которого исполнен заказ.

Что такое «нормативные ссылки» мы не поняли, но от последнего слова веет чем-то знакомым и нехорошим, поэтому обойдемся без них. Хотя нельзя не отметить, что при разработке настоящего руководства мы пользовались неопределимым опытом гуру в области оказания наших услуг Лидера, который пожелал остаться неизвестным, поскольку пока еще на свободе.

4. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.

4.1. Общие требования.

Цель нашей СМК – постоянно улучшать результативность наших услуг (не особо напрягаясь в расходах), чтобы удовлетворить ожидания наших заказчиков. Мы любим наших клиентов, стараемся причинять им наименьшие мучения, стараемся не трогать посторонних лохов, исключая свидетелей, помогаем (по-своему) обществу. Стремимся улучшать наши процессы и в целом СМК путем определения и достижения целей. Осуществляя постоянный мониторинг и анализ полученных данных, Череп с Лысым решают, достигла ли контора поставленных целей. Уф!

В данном руководстве мы определили процессы, необходимые для СМК, их последовательность и взаимосвязь, а также управление этими процессами. Уф, еще раз!

Больше такой занудности не будет.

4.2. Требования к документации.

Мы разработали все необходимые документы, то бишь Политику в области качества, цели по качеству, Руководство по качеству, ведем необходимые записи.

4.2.1. Эти документы управляются, то есть ни одна сволочь не прочитает неутвержденный документ. На Лысого также нагрузили периодически просматривать эти документы и вносить изменения при необходимости (например, если выходит новый УПК).

Пацаны! Если кто-то из вас будет вешать лапшу, что он не видел никаких документов или не читал их, то будет жестоко и немедленно наказан. Все документы хранятся у Лысого, и он доступен, если только не на задании.

Устаревшие документы мы не храним и обычно используем для разжигания костров, когда выезжаем на шашлыки.

4.2.2. Мы ведем необходимые записи для подтверждения выполнения требований (например, посмертные записки клиентов) и эффективного функционирования системы (например, отчеты бригадиров по суточному расходу боеприпасов). Лысый ведет секретный общий перечень записей, который никому не показывает, но строго спрашивает со всех установленные настоящим руководством записи. В перечне установлена обойма записей, сроки их хранения и изъятия. Их можно делать на бумаге, открытых частях тела (в виде татуировок), присылать в виде SMS-сообщений на трубу Лысого. Он их тщательно собирает и хранит в сейфе.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА.

5.1. Обязательства руководства.

Череп с Лысым являются авторитетами. Они проббили мозгой, как построить СМК, чтобы достичь удовлетворенности заказчиков. Для этого они, кроме прочего:

- разработали Политику и цели в области качества;
- периодически собирают сходняк и говорят братве о том, как важно удовлетворять заказчика, руководствоваться блажными законами и учитывать требования внешних проверяющих – пахана, ментуры и вертухаев, чтить (по возможности) Уголовный кодекс;
- раз в год собираются на специальный междусобойчик и анализируют политику в области качества и результативность СМК;
- отстегивают бабки из общака на поддержание СМК и обеспечивают другие необходимые ресурсы (см. раздел 6).

5.2. Фокус на потребителя.

Никаких фокусов с заказчиками быть не должно. Если есть заказ, то мы его, безусловно, исполняем. Если же заказчик начинает чудить, он переходит в категорию клиентов.

5.3. Политика в области качества.

Череп с Лысым разработали Политику в области качества, которую персонал должен петь каждое утро на мотив «The Show Must Go On».

Наши заказчики могут быть уверены, что мы предоставим услугу высокого уровня качества. Мы постоянно работаем над повышением этого уровня.

ХОРОШИЙ КЛИЕНТ – МЕРТВЫЙ КЛИЕНТ!

5.4. Планирование.

5.4.1. Цели по качеству.

Наши цели по качеству вытекают из Политики в области качества. Эти цели вполне можно измерить, что и делается на сходняке по анализу СМК.

Цели по качеству:

- ликвидация с первого выстрела;
- надежная транспортировка и консервация тела;
- отсутствие свидетелей;
- отсутствие базара в СМИ;
- взаимодействие с органами правопорядка в целях нераскрытия дела и незасвечивания

заказчика.

5.4.2. Планирование СМК.

Мы планируем нашу деятельность таким образом, чтобы выполнять цели (см. п. 5.4.1) с помощью надежных проверенных методов. Если же заказчик захочет что-нибудь этакое (например, недавно один из них захотел, чтобы готового клиента мы пронесли мимо его дома), то Лысый быстро придумает специальный план качества.

Если у кого есть какие-нибудь предложения по изменению процессов, то они сначала проходят сквозь мозг Черепы, потом Лысого, а потом (если все тик-так) эти предложения опробываются на одном-двух легких клиентах и затем уже вносятся изменения в СМК. Такая крутая комбинация гарантирует целостность нашей любимой системы.

5.5. Ответственность, полномочия и коммуникации.

5.5.1. Ответственность и полномочия.

В приложении «А» есть схемка, где расписана наша структура (само собой, в общих чертах). В целях конспирации мы не стали плодить должностные инструкции и положения по бригадам. Вместо этого руководство побазарило со всеми сотрудниками и объяснило каждому, что он должен делать в рамках СМК и какая коррекция будет за неисполнение этих требований. К счастью, братва подобралась вполне сознательная и понятливая.

Череп и Лысый, отвечая за весь базар, тем не менее делегируют часть ответственности и полномочий бригадам и отдельным личностям. Каждый боец отвечает за качество своей работы. Он:

- имеет полномочия фиксировать проблемы, относящиеся к его деятельности;
- обязан исполнять требования СМК и указания вышестоящих паханов.

Для предотвращения проколов в нашей работе каждый имеет право поразмышлять (если есть чем) над возможными несоответствиями. Но уж если такое произошло (например, промах), то ты, лох, обязан сообщить об этом Лысому и предпринять необходимые корректирующие действия (см. п. 8.5.2): «нет человека – нет проблемы».

5.5.2. Представитель руководства.

Лысый, независимо от того, что выполняет самую щекотливую работу, взвалил на себя бремя главного по качеству. Именно ему Череп поручил пошевелить извилинами, чтобы разработать, полноценно внедрить и постоянно поддерживать СМК, а также обеспечивать ее соответствие стандарту, не забывая при этом метко стрелять. Лысый напрягает всех ребят на выполнение установленных требований заказчика, базарит с Черепом насчет результативности системы и необходимости любых ее улучшений, а также достойно представляет нашу организацию во внешних контактах («стрелках») по поводу оказанных нами услуг.

5.5.3. Внутренние коммуникации.

Кроме установленной документации (включая записи) и устных приказов руководства, важными каналами распространения информации являются рабочие сходняки в офисе. Практикуются также выезды на шашлыки и совместные посещения мест лишения свободы. Результативность коммуникаций оценивается на сходняках по анализу СМК.

Основные методы коммуникаций – распальцовка и базар.

5.6. Анализ со стороны руководства.

5.6.1. Общие положения.

Не реже чем раз в год Череп с Лысым берут коньячок, закусочку, необходимые документы и выезжают на природу (каждый раз в новое место, отсекая «хвосты»), где проводят анализ СМК:

- действительно ли наша система нам годится;
- а надо ли чего поменять в политике и целях по качеству;
- что и где надо улучшить и углубить?

Анализ обычно проходит весело и плодотворно. Результаты этой встречи, как правило, отображаются в милицейских сводках. Копии сводок хранятся у Лысого.

5.6.2. Входные данные для анализа.

Первый тост поднимается за входные данные, то есть:

- за успешные результаты аудитов; надежную обратную связь с заказчиком;
- хорошее состояние процессов;
- отсутствие клиентов с неопределенным статусом (то есть «незавершенки»);
- правильность решений, принятых на предыдущем сходняке;
- нужные изменения в законодательстве и улучшение ситуации на рынке в нашу пользу;

- полезные рекомендации по улучшению.

Также мы прикидываем наши затраты на качество в твердой валюте.

5.6.3. Выходные данные анализа.

Второй тост поднимается за выходные данные, то есть за те решения и действия, которые родились в результате этого базара и относятся:

- к повышению результативности СМК и ее процессов;
- новым методам устранения клиентов и повышения удовлетворенности заказчика;
- потребности в ресурсах.

Третий тост традиционный – за тех, кто в отсидке.

Четвертый тост – за хороших людей типа Деминга, Фейгенбаума и Исикавы (все-таки странно, что нигде не обойтись без евреев).

Пятый и последующие тосты вплоть до отключки сопровождаются повторением нашего девиза: «Хороший клиент – мертвый клиент!»

6. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ.

6.1. Обеспечение ресурсами.

Без ресурсов, обеспечивающих функционирование системы, ничего не получится. И дело тут не только в бабках. Это и обученные бойцы, и спецтехника, и информация. Осознавая это, руководство бюджетировает систему из обшача, который хранится у Лысого. Любой боец также может определить и запросить необходимые ресурсы, но это не означает, что Лысый их автоматически выделит, потому как они используются вовсе не на выпивку, а на повышение удовлетворенности заказчика (хотя некоторых из них хочется перевести в категорию клиентов – всем заинтересованным сторонам лучше будет).

6.2. Людские ресурсы.

6.2.1. Общие положения.

Наша специфическая деятельность требует участия в ней компетентного персонала. Например, братва должна иметь определенное образование (не выше среднего), подготовку (стрелковую и физическую), навыки владения всеми видами оружия (от детского водяного пистолета до «Стингера») и опыт (не менее двух лет на воле или год в тюрьме). Кроме того, братва должна быть психологически устойчивой и не пугаться вида конечных клиентов.

6.2.2. Компетентность, осведомленность и подготовка.

Как уже говорилось, каждый сотрудник периодически имеет беседу с Лысым, где получает наставления о том, как себя вести в рамках СМК, чтобы достигнуть поставленных целей. Во время этих встреч Лысый определяет необходимую подготовку: кому на кошках пока потренироваться, кому на курсы кройки и шитья и т. д.

На обучение денег не жалеем, но и спрашиваем потом сполна, то есть оцениваем результативность подготовки. Соответствующие записи о компетентности Лысый оставляет в личном деле, а именно в виде тату на правой ягоdice каждого члена коллектива.

6.3. Инфраструктура.

Наша инфраструктура включает арендованный офис с оргтехникой, базу отдыха и подготовки со стрельбищем, спецтехнику, а также тачки и мобилы. За работоспособность всего этого хозяйства отвечает Плинтус (с помощью людских ресурсов, которые не годятся для участия в основных производственных процессах, или временно прикомандированной контуженной братвы).

6.4. Производственная среда.

Особое внимание мы уделяем вопросам обеспечения техники безопасности. Каждый

боец проходит соответствующий вводный и периодический инструктаж: при поступлении на работу и при возвращении из мест отсидки. Ну, это типа как одевать бронежилет и не стоять сдуру под дулом гранатомета. За все время работы у нас был всего лишь один несчастный случай – один из идиотов Плинтуса отравился «Красной шапочкой», предназначенной для протирки оптических прицелов. В целом, персоналу созданы все условия для плодотворного труда и достойного отдыха, что, безусловно, способствует выполнению заказов на высоком уровне качества.

7. ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА: ДО КОНЕЧНОГО КЛИЕНТА.

Авторитет в области качества Э. Деминг оставил нам великолепную штуку: цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), которым руководствуется каждый наш сотрудник:

- планирование и подготовка выполнения задания (слежка, оценка обстановки);
- выполнение задания (no comments);
- контроль выполнения задания (контрольный выстрел);
- коррекция/улучшение (ликвидация свидетелей, обмен опытом и т. д.).

7.1. Планирование услуги.

Обычно, планируя очередное задание, мы придерживаемся испытанных методов: выследил, оценил обстановку, провел ликвидацию клиента, проверил выполнение задания, доложил руководству.

Если же заказ нестандартный, Лысый заранее составляет план, в котором учитываются:

- особенности ликвидации (например, клиент должен быть съеден крокодилом);
- необходимость в обеспечении ресурсами (например, нужен хороший стрелок из рогатки или необходимо пополнить запасы цианистого калия);
- действия по контролю (например, контрольный выстрел должен быть произведен в «мягкое место», а не в голову);
- необходимость в подтверждающих записях (например, заключение из морга или предсмертная записка клиента, выполненная нашим специалистом, умеющим писать).

7.2. Процессы, связанные с потребителями.

7.2.1. Определение требований к услуге.

В отличие от всяких отморозков, мы не беремся за дело, пока не будут прояснены все требования, относящиеся к исполнению заказа. Среди них:

- требования, установленные заказчиком (клиент должен быть ликвидирован в такие-то сроки, за такие-то деньги);
- требования, не установленные заказчиком, но необходимые для предполагаемого или известного использования (не «засветить» заказчика перед органами правопорядка);
- законодательные и нормативные требования (не «засветиться» самим);
- любые дополнительные требования, установленные нашей организацией (учет бластных требований и конвенции «детей лейтенанта Шмидта»: если клиент находится на чужой территории, то, по понятиям, мы должны согласовать наши действия с тамошними пацанами).

Попробуйте отгадать с первой попытки, кто отвечает за определение этих требований? Конечно – Лысый!

7.2.2. Анализ контракта.

Установленные требования (см. п. 7.2.1) должны быть проанализированы, причем до того, как бьем заказчикам по рукам.

В ходе анализа мы:

- решаем, можем ли выполнить заказ. При этом Плинтус должен гарантировать техническое сопровождение (например, в схронах есть достаточный запас патронов), Седой должен обеспечить слежку за клиентом и, если необходимо, его упаковку после исполнения заказа. Вьетнамчик не должен видеть никаких проблем непосредственно с ликвидацией;
- «перетираем» положения контракта с заказчиком (дело Лысого).

Иногда заказчик сам не может связать двух слов и не знает, чего ему, в конце концов, надо. Что ж, идем навстречу и сами формулируем его требования.

По ходу выполнения контракта требования могут меняться (однажды, клиент прячется от нас, даже изменил пол). В этих случаях в контракт вносятся изменения, и все ребята получают соответствующую информацию незамедлительно (по пейджерам).

Результаты мозговых усилий по анализу контракта выражаются в приемлемой форме (Плинтус, например, способен поставить только крестик напротив своего погонялова), утверждаются Черепом, и такой вот протокол анализа контракта застревает у Лысого в сейфе.

7.2.3. Связь с потребителем.

Клиент рождается в бурных, но непродолжительных переговорах с заказчиком. При этом Лысый выступает, как всегда, очень убедительно.

Он же первым узнает и об удовлетворенности заказчика.

За все время нашей работы жалоб на качество исполнения заказа не поступало ни от клиентов, ни от заказчиков. Как уже отмечалось, особо капризные заказчики рискуют быть валидированы в качестве клиентов. Кроме того, письменные жалобы невозможны в принципе (протоколы качества пусть пишут в ментовке).

7.3. Проектирование и разработка услуги.

Без сомнения, услуга, которую мы предоставляем, является наиболее тщательно разработанной из всего, что сделало человечество за свою бурную историю. Большая часть материалов по способам ее осуществления хранится в городском архиве ГУВД. У нас есть там знакомый опер, который с радостью предоставит нам все необходимые материалы, если мы столкнемся с каким-то необычным заказом. Поэтому надобности в содержании штата тупоголовых проектантов у нас нет (смотри главу 2 настоящего руководства).

7.4. Закупки.

7.4.1. Процесс закупки.

Процесс управления поставщиками для нас очень важен, потому как очень неприятно, когда информатор лепит тебе туфту или в самый ответственный момент патрон оказывается холостым. Поэтому Плинтус, отвечающий за закупки, ведет перечень признанных поставщиков. Мы стараемся приобретать необходимые материалы и спецтехнику только у проверенных нами солидных контор: спецназ ГРУ, ОМОН, Mossad. Для других поставщиков мы разработали критерии проверки на вшивость:

- наличие положительных рекомендаций;
- контрольные закупки и отстрелы;
- наличие сертификата на систему качества, выданного отечественным, но независимым органом внутренних дел.

Слава богу, благодаря такой жесткой политике, за все время у нас был всего лишь один прокол, когда поставщик всучил нам дырявую туалетную бумагу. За это он был немедленно, без контракта, переведен из списка признанных поставщиков в список клиентов.

7.4.2. Информация по закупкам.

Специфика нашей деятельности не предполагает описывать информацию по заключаемым нами контрактам. Чего нам описывать требования по утверждению продукции (достаточно назвать марку и калибр), процедур (все в курсе), процессов (поставщикам виднее, где они взяли ствол) или оборудования (да мало ли на каком оборудовании в оборонке все это производится – это же тайна).

Если это необходимо, мы оговариваем с поставщиком все детали соглашения (включая требования по приемке) и распиваем магарыч. Обе стороны понимают всю серьезность таких соглашений.

7.4.3. Проверка закупленной продукции.

Однажды, проводя входной контроль боеприпасов, ребята Плинтуса так увлеклись, что расстреляли всю закупленную партию. Понимая необходимость минимизации затрат и учитывая надежность поставщиков, с тех пор мы не проводим стопроцентного входного контроля.

7.5. Обеспечение предоставления услуги.

7.5.1. Управление обеспечением предоставления услуги.

Вся наша деятельность по планированию и выполнению услуги осуществляется в управляемых условиях, а именно:

- собирается вся необходимая информация о клиенте. Седой со своими хлопцами изучает клиента со дня его первого вздоха, то есть болел ли ветрянкой, патологические наклонности, каким бензином заправляется и т. п.;

- Лысый разрабатывает необходимые рабочие инструкции для бойцов. Часто ребята сопротивляются – типа «стало много бумаги» или «мы не умеем читать» да «мы всю жизнь этим занимались». Отвечаем – лишних инструкций не создается, но и упустить ничего не хотим. А кому не нравится – может идти на улицу, например в консультанты или аудиторы;

- Плинтус со своей шоблой обеспечивает техническую поддержку – чистит оружие, заправляет машины, убирает мусор(ов);

- Вьетнамчик с киллерами производит ликвидацию. После ликвидации появляется Лысый и своим поверенным термометром измеряет температуру тела клиента;

- в завершении Седой, при необходимости, упаковывает клиента в мешок (закатывает в бочку с цементом).

Вот так – все отработано и каждый знает свое место!

7.5.2. Утверждение процессов.

Как уже отмечалось, готовность клиента – проверяема и подтверждаема. Поэтому утверждение так называемых «специальных» процессов нас не волнует.

7.5.3. Идентификация и прослеживаемость.

После принятия заказа клиент получает от Лысого уникальное идентификационное погонялово – например, Волк Позорный или Депутат.

По ходу заказа клиент может пребывать в одной из четырех ситуаций (статусе):

- он еще бродит по земле;
- он получил то, что причитается, но Лысый еще не констатировал готовность;
- летальный исход подтвержден;
- его шлепнули, но это оказался не тот человек.

Во всех случаях его статус подтверждается дополнительной идентификацией (радиомаяк, дырка во лбу, сложенные на груди руки и пр.). Прослеживаемость никогда не являлась требованием контракта с нашей организацией. Если, проследив связи клиента, можно выйти на нас – это критическое несоответствие.

7.5.4. Собственность заказчика.

Бывает, что заказчик предоставляет свою собственность (информацию, помещение, секретаршу, материалы или оружие), которая должна использоваться при выполнении заказа. В этом случае Плинтус приходит ее и внимательно следит за использованием этой собственности по назначению. Например, однажды ребята захотели использовать осиновый кол, предоставленный заказчиком, для разжигания костра. Так Плинтус отнял его, надавал им по башке и после выполнения контракта вернул его заказчику, сохранив, таким образом, нашу репутацию.

7.5.5. Сохранность продукции.

Упаковка клиента после выполнения заказа обычно осуществляется с целью сохранения его привлекательного дизайна. Его дальше будут обслуживать (обмывать) другие люди – пусть им не будет противно. Иногда мы берем на себя часть ритуальных услуг (обслуживание после поставки). В таком случае разрабатывается специальная процедура тайного транспортирования и двойного захоронения.

7.6. Управление устройствами для мониторинга и измерений.

В качестве таких устройств используются:

- уже упомянутый знаменитый термометр Лысого для определения температуры тела клиента;

- штангенциркуль Седого для определения размеров гроба.

Эти приборы периодически проверяются в признанных органах, на них ставится

соответствующая лейбла, хранятся они в недоступных для остального персонала местах.

8. ИЗМЕРЕНИЯ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЯ.

8.1. Общие положения.

До того говорилось только об оперативном контроле, связанном с непосредственной деятельностью по ликвидации. Но мы же современная фирма и всегда глядим в туманное будущее. А для этого нам нужно знать:

- действительно ли довольны наши заказчики;
- выполняем ли мы установленные требования;
- если пуля пролетела и не ага, то что мы будем делать в этой ситуации;
- как нам действовать более изощренно.

Над решением этих вопросов постоянно работают Лысый с Черепом, планируя и осуществляя мониторинг, измерения, анализ и улучшение.

При этом они широко используют статистические методы, включая знаменитые семь инструментов качества. Среди самых популярных:

- принцип Парето. Двадцать процентов наших проблем составляют восемьдесят процентов ваших;

- диаграмма рассеивания. Исследуется картина попаданий в тело клиента;
- контрольная карта. Зависимость меткости от расстояния до цели.

Мы бы использовали и другие современные методы, например «мозгового штурма», если бы могли понять процедуру (как наши западные коллеги мозгами пробивают стены) и найти соответствующие ресурсы.

8.2. Мониторинг и измерения.

8.2.1. Удовлетворенность заказчика.

После выполнения каждого заказа Лысый проводит мониторинг удовлетворенности заказчика. Обычно это происходит в непринужденной манере с демонстрацией фотографий с места происшествия, заключений из морга, вырезок из прессы. Как правило, заказчик остается удовлетворенным, понимая, чем ему грозит отрицательная реакция. Пожелания заказчика также весело обсуждаются на сходняке по поводу анализа СМК (см. п. 5.6).

8.2.2. Внутренний аудит.

Следующим источником информации для улучшений являются внутренние проверки. Для их осуществления Лысый специально провел курсы внутренних вертухаев (аудиторов) для самых одаренных «быков» сотрудников-бригадиров. Раз в год по специальному плану они проверяют деятельность друг друга и докладывают результаты Лысому. На основании их докладов Лысый разрабатывает корректирующие действия различного масштаба (см. п. 8.5.2), которые, само собой, должны осуществляться без проволочек.

Бойцы! Вы иногда бываете недовольны действиями вертухаев, считая их наймитами Лысого. И зря. Хоть раз кого-нибудь лишили премии по результатам внутреннего аудита? Нет, это не наш принцип. А без самооценки мы не сможем эффективно развиваться!

8.2.3. Мониторинг и измерение процессов.

Для нас самыми важными показателями выполнения процессов являются:

- результативность (критерий сто – сто десять процентов с учетом свидетелей);
- отсутствие свидетелей (максимум один человек из проживающих рядом с местом выполнения заказа что-то слышал, но наверняка это был не выстрел, а ремонтные работы в историческом центре города, или свалился метеорит);
- время ликвидации (не более минуты, а то это уже превращается в сафари);
- эффективность (например, количество израсходованных боеприпасов). Что касается учета затрат на качество, то мы согласны с мнением академика Сочи Ю. П., который считает, что нет смысла выделять затраты на качество из общих затрат организации.

Методы мониторинга процессов обсуждались выше.

8.2.4. Мониторинг и измерение продукции.

Состояние клиента отслеживается с момента получения заказа. Мы следим, чтобы были выполнены все требования к его конечному состоянию (поза, диаметр пулевого

отверстия, цвет лица), что тщательно фиксируется Лысым. Был, правда, один случай, когда клиент взял да и умер от свинки за день до тщательно спланированной ликвидации. Для доказательства соблюдения критериев приемки пришлось его еще раз пристрелить – «The Show Must Go On»!

Выпуск клиента без проведения всех запланированных мероприятий (отпустить живым, но сильно напуганным) может быть осуществлен только по решению заказчика.

8.3. Управление несоответствующей услугой.

Несоответствие означает, что израненный клиент чудом сумел уползти и ухитрился (на время) избежать ликвидации. За все время нашей работы таких проколов не было. Сплюнем, друзья!

Несоответствием также считаем оставшихся в живых свидетелей, просочившиеся в СМИ слухи или арест. В этом случае предпринимается:

- корректировка (клиент или свидетели убираются, журналисты подкупаются, боец освобождается);
- корректирующие действия (см. п. 8.5.2). Все действия строго фиксируются Лысым.

8.4. Анализ данных.

Вся полученная информация стекается в мозг Лысого через его органы слуха и зрения. Лысый структурирует и анализирует полученные данные, обращая особое внимание на тенденции протекания процессов (например, рост числа заказчиков из числа малообеспеченных семей) и характеристик продукции (например, клиентов с патологиями: типа в нем семь пуль, а он еще дерется с персоналом). Только после этой, непонятной рядовым бойцам операции, данные могут использоваться для анализа СМК.

8.5. Улучшение.

8.5.1. Постоянное улучшение.

Используя все имеющиеся в наших руках инструменты и информацию, а именно: Политику в области качества, цели по качеству, результаты аудита, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа СМК, мы постоянно улучшаем нашу систему. В этот процесс так или иначе вовлечены все паханы и бойцы нашей фирмы. Из последних проектов следует отметить:

- повышение кучности попаданий при использовании нестандартного оружия (ответственный – Вьетнамчик);
- новые приемы работы со свидетелями в полевых условиях (ответственный – Седой);
- приобретение опыта проверок в ходе стажировок внутренних вертухаев в городе Солнцево (ответственный – Лысый);
- участие в конкурсе «Сто лучших разборок года».

8.5.2. Корректирующие действия.

Чтобы несоответствия (см. п. 8.3) больше никогда не возникали, необходимо предпринимать соответствующие корректирующие действия, устраняющие саму причину несоответствия. Самый простой способ – ликвидация. Нет человека – нет проблем. Но если идти только по этому пути, у нас скоро некому будет работать. Корректирующие действия должны соответствовать значимости возникших несоответствий, чтобы не было как в прошлый раз, когда ребята разнесли полгорода, пытаюсь найти кота, оказавшегося свидетелем исполнения услуги.

Процедура вкратце такова:

- непосредственные исполнители вместе с Лысым по горячим следам анализируют несоответствие, определяя его причину (например, слабая стрелковая подготовка);
- Лысый вырабатывает необходимые корректирующие действия, назначает исполнителя («быка»);
- после выполнения корректирующего действия Лысый анализирует и оценивает его эффективность и фиксирует в своих бумагах.

8.5.3. Предупреждающие действия.

Это уже высший класс – Hi-Fi, заключающийся в том, что типа пуля еще не летит, а

прицел уже надо подправить. Несоответствия еще не было, а Лысый уже подумал, как его избежать.

Процедура при этом похожа на процедуру корректирующих действий, за исключением того, что входными данными для проведения предупреждающих действий является информация о несоответствиях, возникающих не только у нас, но вообще при выполнении услуг аналогичного профиля. Источниками информации, таким образом, являются своя братва, правоохранительные органы, СМИ и заказчики, неудовлетворенные работой конкурентов. Предвидение – залог нашего успеха и процветания!

* * *

– Впечатляет? Посмеялись? А вы говорите – сложно получить!

Наши Органы по сертификации – самые рентабельные: они стопроцентно преобразуют заявку клиента в сертификат.

Шутка, но в шутке всегда есть сами знаете что. Но если уже серьезно, то как специалист скажу вам, что сертификация по ISO на самом деле очень интересная и «грамотная» деятельность, и чтобы подготовить компанию к успешному аудиту на удовлетворение требований стандарта ISO, нужно очень и очень много знать и уметь.

Глава тринадцатая Пора снова искать работу

В настоящее время героями следует считать специалистов в области качества, поскольку их вклад в будущее развитие и процветание может быть даже больше, чем выдающихся личностей прошлого.

ДЖ-Харрингтон

Ну вот: почти все, с кем я пришел сюда, включая Директора по персоналу, уже уволились!

Тем более что сертификат уже получен и статус моей работы теперь в умных и заботливых глазах Главного упал до уровня плинтуса!

Да, проектный бизнес – штука тонкая и не все тут сразу получается!

Может в другой компании лучше удастся реализовать систему качества?

Но как там, у классика: «Ничто не проходит бесследно...»

Ну что же, как сказал в известной книге великий комбинатор и сын турецкого подданного вдове, страстной женщине, мечте поэта: «В таком случае у нас с вами разные представления о жизни. И я объявляю вам развод».

Ведь, слава Богу, вакансий менеджеров по качеству полно. Живем дальше!

Перспективы

Пока для России наличие огромных энергоресурсов – несомненная удача в краткосрочной исторической перспективе. Вот в этот сектор и надо теперь на работу и двигать!

А что же система качества?

А система качества не оказывает и не может оказывать должного влияния на качество выпускаемой продукции, так как большинство аккредитованных органов по сертификации СМК просто недееспособно.

Почему?

А потому, что для оценки эффективности СМК необходимо анализировать динамику показателей качества, то есть динамику достижения целей.

Сертифицируется система качества чаще всего сразу после подготовки необходимых документов. Поэтому ни о какой динамике улучшения показателей, как уже было упомянуто выше, здесь даже и речи быть не может, и, соответственно, *вопрос реальной эффективности даже и не ставится!*

Результативность СМК зависит от целесообразности и «удачности» именно управленческих решений. А это обеспечивается только знаниями, опытом, профессионализмом руководителей и специалистов и арсеналом методов, которыми они владеют, а не знанием требований стандарта!

Все это, конечно, не соответствует нашему огромному интеллектуальному потенциалу и не делает чести России.

Так что честный ответ относительно наличия эффективных систем качества должен звучат так:

«Нет ни одной эффективной, и быть не может. Потому что не может быть эффективным то, о чем не болит голова у наших начальников и что делается работниками только по принуждению!»

Как там, у классика: «За державу обидно...»

Кстати, скоро Американское Общество Качества изменит название сертификации менеджеров по качеству. Термин «менеджер по качеству» заменяется на термин «менеджер по совершенствованию организации». Такое обновление вызвано моральным устареванием термина «менеджер по качеству», который уже не отвечает современным тенденциям в области качества.

Может это как-то изменит менталитет наших руководителей, и они задумаются о системе качества?

Но как там, у классика: «Дома новы, но предрассудки стары...»

Кадровые агентства

До этого автор свои работы находил сам, без привлечения кадровых агентств, либо на хедхантере, либо на джобе.

Понимаю, многие консультанты хотели бы сохранить в тайне поиски работы, но ведь никто не мешает отправлять резюме прямо на адреса компаний?

Может, стоит поднять вопрос, нужны ли не на самом большом рынке ИТ-консультантов кадровые агентства (КА)? По своему опыту могу сказать, что в большей части КА, где мне довелось быть, уровень персонала достаточно низкий, на вопросы по специфике вакансии толком ответить не могут, лапшу на уши им навешать – вообще никаких проблем, поскольку опыта маловато. А «сильные» HR действительно в основном в компаниях-работодателях.

Именно поэтому визиты в КА считаю совершенно излишними. Если они не могут оценить человека по его результативности, то беседа с ними бессмысленна. Год назад обратился к рекрутеру. Полтора часа добирался до их конторы. Так вот, сотрудница меня не представила работодателю на вакансию менеджера по качеству только на том основании, что я не работал до этого в банке. Это на ее «профессиональный» взгляд было плохо. Не хочу, чтобы решение о моей работе выносили совершенно посторонние люди. Одному не понравятся мои грязные ботинки, а другому, что они начищены до блеска.

Готовлю резюме

Если вы решили сменить работу и уже определили для себя новое заветное место реализации вашего профессионализма, надо приступать к делу. Будучи профессионалом, вы

должны быть профессионалом во всем, в том числе и в поиске работы.

Быстрый рост пользователей сети Интернет, стремительное развитие информационных технологий приводят к появлению новых технологически продвинутых способов представления первой информации о себе для работодателя. Конечно, нельзя сказать, что старое доброе резюме ушло в прошлое, но надо идти в ногу со временем!

Один из ответов могут дать вам сами новые ИТ-технологии. Некоторые кандидаты уже представляют свои резюме в виде HTML-странички, которую выкладывают на своем веб-сайте. Снабдив предполагаемого менеджера по найму соответствующим «линком», они могут творчески себя подать, наглядно демонстрируя свой технологический, профессиональный и, главное, креативный уровень.

Некоторые кандидаты используют систему гиперссылок, вставляя их даже в обычный формат резюме. Этот способ поможет сократить объем и одновременно существенно расширит содержательную информацию о вас. Если вам есть чем гордиться, вы и должны продемонстрировать это все работодателю.

Но здесь надо помнить про одну засаду.

Представьте себе на минутку такую картину. Вы очередной раз обновили свое резюме, провозились некоторое время с тем, чтобы его хорошо оформить, и наконец-то отправили его по e-mail в ту компанию, где вам так хотелось бы работать. Естественно, чтобы сохранить форматирование, вы отправили его в приложении к письму, а в теме письма указали что-нибудь весьма обычное. Теперь представьте себе, как ваше резюме отправляется прямоком в корзину из-за параноидального страха перед вирусами из электронной почты!

А вы ждете ответа!

Вместо эпилога

Мелочи не играют решающей роли. Они решают все.

Харви Маккей

Мини-пьеса в пяти действиях всего для двух действующих лиц

Действие первое. Аквариум Шефа

Звонок:

– Заходи, нужно кое-что обсудить. У нас есть один клиент, – издалека начал он, – занимающийся авиаперевозками. Очень солидный и входящий в холдинг «ДенегХотьЗавались», в который, кстати, входит и группа компаний «ДенегВышеКрыши». Короче мы, благодаря наличию у нас сертификата ISO 9000, выиграли тендер и уже продали ему наше отраслевое решение.

– Какое решение?! – выдавил я.

– Ну, решения как такового еще нет, но мы его уже продали. В конце концов, у нас есть прекрасные собственные разработки по управлению Страусиной фермой. Практически идентичные бизнес-процессы.

– Да, но там много специфики, – поспешил уточнить я. – Например, страусы не летают.

– Это ничего, – успокоил шеф, – зато у нас есть специальная настройка для учета пингвинов, в которой эта опция уже реализована и находится в стадии бета-тестирования. Проект займет всего месяц, а это приличные деньги.

Когда Шеф говорил о деньгах, глаза его вспыхивали демоническим блеском.

– Ну, положим, что они за это заплатят, – бубнил Шеф, порхая пальцем над калькулятором, – ну, положим...

Надо сказать, что Шеф получил хорошее MBA-образование и это научило его спокойно относиться к деталям – главное, чтобы дело сулило большую прибыль!

– Да ты не волнуйся, – отечески сказал он, – ты только съездишь, поговоришь, узнаешь все и сразу домой за пару недель обернешься.

– Куда съезжу? – забеспокоился я. – В аэропорт так я, пожалуй, и за день доберусь.

– Нет, наши авиакомпании пока трогать не будем, поедешь в поселок Усть... – Шеф сверился с блокнотом, – УстьШмустьИжору. Это недалеко, на поезде дней пять – рукой подать.

– Но, – забеспокоился я, – где это?

– Там и узнаешь. Ноутбуки добудешь в бою, на обратный билет заработаешь на месте, все, иди, работай, – приговаривал Шеф, отечески выпроваживая меня из аквариума.

Действие второе. У Заказчика

Картина первая

Совет директоров у Заказчика

Провожу ознакомительную презентацию на совете директоров. Впечатляет. Размах, планы, амбиции. Не забыть спросить менеджера по продажам Втюховца, что же он все-таки им наобещал. Демонстрирую систему. Страусы, скрещенные с пингвинами, немного портят картину, но в целом все благожелательно кивают. Думаю, знакомство прошло крайне удачно. Просили показать реализацию «мю-шму-гамма-коэффициента», сказал, что для демонстрации потребуется отдельная презентация, поскольку тема очень серьезная, но уверил их, что именно «мю-шму-гамма-коэффициент» в системе реализован прекрасно и, более того, архитектура системы ориентирована именно на него. В общем, все прошло удачно. Не забыть спросить у кого-нибудь, что это за «мю-шму» как его там «коэффициент».

Картина вторая

Группа внедрения у Заказчика

Знакомился с группой внедрения со стороны Заказчика. Попросил выделить нам двух продвинутых сотрудников на стопроцентную занятость с незашоренным сознанием. Первую зовут Елакентия Абдулаибовна. Недавно вышла из второго декрета. Когда я говорю про систему, она всегда улыбается. Милая женщина. Вторую зовут Маша, ее два дня назад взяли на работу. Рассказывал ей то, что успел почерпнуть из инструкции по управлению самолетами. Через пару часов она начала считать меня то ли Туполевым, то ли Яковлевым. А может обоими сразу.

Действие третье. Проектная группа

Получается грандиозно. Стажеры никак не могут решить, в чем учитывать пассажиров – в штуках или килограммах. В конце концов решили остановиться на тоннах, так как керосин учитывается тоже в тоннах. Жалко, что при пересчете система иногда округляет пассажиров в меньшую сторону. Работаем.

Судорожно переименовываем страусов в самолеты. Пингины пока не показываются, но чувствую, что они уже где-то рядом. Пробуем отладить процесс взлета самолета.

Ввод полетных данных и пассажиров занимает три часа.

В качестве нормализации бизнес-процессов решили после взлета передавать стюардессам управление самолетом, пока пилоты создадут производственный заказ на производство полета. При взлете одного самолета система подгружает сервер на сто процентов и иногда падает.

Попросил во всех формах добавить на всякий случай «мю-шму-коэффициент». Звонил Шеф, спрашивал, «чего я так долго копаюсь, и когда придет первый платеж». Сказал, что первый платеж скоро поступит. Что система уже почти готова.

Действие четвертое. Снова у Заказчика

Демонстрация модели. Волнуемся. Пилоты молча смотрят на экран, где демонстрируется контрольный пример.

Взгляд какой-то недобрый. В середине примера, когда мы уже практически подняли лайнер в небо, система потребовала срочно учесть кладку страусиных яиц.

Закрыл экран грудью.

Два часа рассказывал пилотам про страусов, краем глаза смотря на попытки студента провести появление страусиной кладки через модуль учета пингвинов. Спас ситуацию «ка-мю-коэффициент», который один из пилотов увидел на форме. Наконец-то начал сам догадываться, что это такое.

Действие пятое. Пуск в эксплуатацию

Один из студентов предложил оригинальное решение проблемы.

Вместо того чтобы перемещать самолеты с аэродрома на аэродром, можно просто менять их номера. Попробовали – система прекрасно работает. Главный бухгалтер звонил и очень благодарил. Расход керосина уменьшился вдвое.

Звонил Шеф, интересовался, когда от клиента поступит последний платеж. Сказал, что счет выставили уже давно, а денег все нет. Успокоил, как мог, сказал, что это какая-то системная ошибка, которых еще пока полно, но все уже завтра исправим!

Занавес

Вы поняли, что в стандартах отражены всего лишь минимальные требования к организации производства, а вовсе не учебный курс по «супер-пупер» эффективным методам решения всех проблем.

Там содержатся лишь некоторые рекомендации по методам построения системы качества, однако и они не могут гарантировать успеха, хотя, несомненно, во многом могут здорово помочь именно тем, кто хочет и может ее построить. Стандарт – это всегда какая-то планка, реально достижимая для большинства из тех, кто хочет играть в эту игру, но нужно помнить, что чемпионы устанавливают себе планки сами. Причем изначально нацеливаются не на медали или сертификаты, а именно на конкретные результаты в скорости бега, высоте прыжка, весе поднимаемой тяжести, а в бизнесе, соответственно, – в скорости производственного цикла, высоте качества товаров и обслуживания, доле завоеванного рынка и т. д.

Поэтому независимо ни от каких стандартов необходимо постоянно и упорно заниматься именно этими проблемами.

© ООО «Вершина», 2006

Спасибо, что скачали книгу в [бесплатной электронной библиотеке TheLib.Ru](http://TheLib.Ru)

[Оставить отзыв о книге](#)

[Все книги автора](#)