

СТАНДАРТЫ ИСО - ОПТИМИЗИРОВАТЬ НЕЛЬЗЯ БЮРОКРАТИЗИРОВАТЬ



Ворошило Елена Ярославна
Руководитель департамента
операционного менеджмента
ОАО «Концерн ГАЗНЕФТЕГАЗ»



**участник
конкурса**



Расстановка запятой в данном предложении является стандартным этапом в процессе принятия решения относительно внедрения системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО. Что же помогают создать стандарты ИСО серии 9000? Оптимизированную систему управления, ориентированную на клиента с механизмами самосовершенствования? Или пирамиду документов, большей частью оторванных от реальной жизни компании, на верхушке которой, как звездочка на елке, красуется хорошенький сертификат именитого или не очень сертификационного органа?

На самом деле, запятую Вы ставите сами. Стандартного ответа на данный вопрос не существует. Оба варианта ответа могут быть верными, все зависит не от текста самих стандартов, а от цели внедрения, зрелости и вовлеченности проектной команды.

Сам по себе текст стандарта ИСО 9001 вообще является уникальным. Как у одной монетки есть две стороны, так и стандарт ИСО 9001 приобретает реальное содержание лишь для тех, кто уже знает, что хочет получить от внедрения системы менеджмента качества (оптимизацию или сертификат) и начинает реально работать над ее разработкой.

В реалиях украинской экономики, когда все продается и покупается, очень немногим менеджерам удается обосновать необходимость качественных изменений в управлении, соответственно, внедрение стандартов ИСО зачастую становится PR шагом или вынужденной необходимостью. Такое внедрение воплощается в описание «мертвых» бизнес-процессов и внедрение жестких требований к идентификации и прослеживаемости записей и документов. Т.е. формально все требования стандартов выполняются и компания получает сертификат, а ценой этого сертификата является бюрократизация и определенный денежный эквивалент.

Вместе с тем, и в нашей стране есть последние или первые романтики, которые видят в стандартах серии ИСО 9000 не путь к сертификации, а принципы, вокруг которых формируется качественное управление. Эта статья написана для них, поскольку я убеждена, что в умелых и вдохновенных руках международных стандарты позволят изменить любую компанию в лучшую сторону и сделать процесс качественных изменений непрерывным.

Основная польза стандартов ИСО серии 9000, по моему мнению, заложена в их принципах. Принципы довольно банальные пока они не внедряются в жизнь. Давайте рассмотрим основные из них и проанализируем их влияние на систему управления.

Первым принципом является **ориентация на клиента**. Многие компании декларируют себя клиентоориентированными. Лозунги о клиентоориентированности компаний уже не только не удивляют, но и откровенно бесят многих клиентов. Либо в действительности эти компании являются клиентоориентированными?

Ответ на этот вопрос можно дать, попросив топ-менеджера описать схему бизнес-процессов компании. Если цепочка процессов начинается с закупки - забудьте о клиентоориентированности. Это обычная постсоветская компания, которая вспоминает о потребителе только тогда, когда планирует бюджет продаж на следующий год.

Если компания действительно воплощает в жизнь принцип ориентации на потребителя, первыми в цепочке создания ценностей компании будут маркетинговые процессы изучения нужд и ожиданий потребителей, а все остальные процессы становятся производными. Это «правильная» логика компаний, которые работают в рыночных условиях и являются конкурентоспособными на мировых рынках.

Итак, правило ориентации на клиента гласит: Произвожу (продаю) не то (не так) как могу (хочу), а то (так) что (как) нужно Клиенту.

На первый взгляд довольно банально, но и здесь все не так просто. В частности совсем непросто определить, кто является Главным Клиентом. Ведь цепь потребления ценности не всегда является менее короткой, чем цепь ее создания. Возьмем к примеру фармацевтическую компанию, которая производит лекарство от простуды. Покупателем лекарства в компании являются провизоры в аптеках, сбытовыми агентами могут выступать врачи, а конечным потребителем - обычный больной. Ответ на вопрос «кто является Главным Клиентом?» даст возможность определить чьи именно нужды следует учитывать при планировании продуктов, процессов и построении системы управления качеством. Главным клиентом не всегда является конечный потребитель. Ведь то самое лекарство для больного ребенка может купить его мать. Матери лично не нужно лекарство. Это другой продукт с другими приоритетными требованиями (например ее может больше интересовать не быстрое действие, а безопасность для организма).

Итак, после ответа на вопрос «Кто наш клиент?» клиентоориентированная компания должна определить «Что является нашим продуктом?» и лишь после этого перейти к воплощению следующего принципа - процессного подхода.

Процессный подход разрешает разложить всю деятельность компании на составные части - бизнес-процессы. И не просто разложить, а обеспечить их визуализацию. Как дорожная карта нужна автомобилисту, чтобы знать дорогу в незнакомой местности, так и карта процесса нужна для облегчения процесса адаптации работника при вхождении в новую должность или новый процесс. Составные части карты процесса являются кирпичиками для построения должностных инструкций персонала АЗС.

Содержание должностных инструкций в постсоветском пространстве обесценилось. Должностные инструкции стали бюрократическим требованием, не нужным ни работодателю, ни нанимаемому работнику. Причиной этого является тот факт, что инструкции составлялись поверхностно, без предварительного аудита и описания процессов, в которые вовлечен работник. А как можно не рассмотрев поставщиков, потребителей, входы и выходы процесса, полностью и корректно описать такой важный раздел, как взаимосвязи по должности? Правильный ответ - никак. Наверное поэтому большинство шаблонов должностных инструкций вообще не содержат этого раздела. А как же он нужен, особенно в матричных структурах, которые начали приобретать распространение в Украине!

ЭЛЕМЕНТЫ КАРТЫ ПРОЦЕССА

• **Владелец процесса**

- Поставщик процесса
- Входы процесса
- Потребители процесса
- Выходы процесса



Должностные инструкции
«Взаимодействие по должности»

- Необходимые ресурсы
- Нормативные документы, которые регламентируют процесс

• **Показатели результативности процесса, периодичность и способ их мониторинга**



BSC
Должностные инструкции
«Ключевые показатели эффективности»

• **Описание процесса**



Должностные инструкции
Основные задачи и функции должности

Взаимосвязь между разделами карты процесса и должностными инструкциями

Итак, правило процессного подхода гласит: «Построение системы начинается с построения процессов».

Как Вы понимаете, этим правилом мы раскрываем также содержание **принципа системного подхода к системе управления**. Как кирпичики составляются в целый дом, так и процессы - в систему управления.

И на этом взаимосвязь принципов не заканчивается, следующим принципом является **ориентация на результат**. Здесь снова же мы возвращаемся к источникам, а именно к картам процессов. Карты процессов неэффективны и бюрократизированы, если содержат ответы на вопрос «Что, когда, как, кому делать», но не содержат ответа на вопрос «Каким должен быть результат, кто, когда и как должен его мониторить?». Это также и ответ на вопрос «По каким показателям должен быть мотивирован владелец и участники процессов?». А на материальной и нематериальной мотивации, как известно, основывается **принцип вовлеченности персонала**.

Настало время продолжить цепочку формирования системы:

«Кто наш клиент?» - «Что является нашим продуктом?» - «Какие мы имеем карты процессов?» - «Кто и как принимает участие в процессах?» - «Какие критерии результативности процессов?» - «Кто и как должен быть мотивирован по результатам процессов?».

Мотивировать нужно не просто то, чтобы оставаться в компании, а то, чтобы улучшать показатели результативности процессов, в которых работники принимают участие. Показатели результативности процесса должны быть четкими и измеримыми контрольными точками, которые разрешат каждому в компании, от исполнителя до владельца, понять насколько качественно выполняется процесс и какие есть резервы для его совершенствования. Ведь **непрерывное совершенствование** - это следующий, один из важнейших принципов построения качественной системы управления.

Жизнь не стоит на месте, все течет, все меняется. Новые продукты, технологии, люди, приоритеты, все это не позволяет компаниям получать пользу от бюрократизации. Вроде бы хорошо, когда все четко прописано, но когда у нас, как в Верховной Раде, к каждому положению есть гора приложений об изменениях и дополнениях, кипы документов начинают, вместо того чтобы помогать, перегружать наши столы, руки и головы. Намного лучше когда весь процесс как на ладони, изложен в одной карточке (на 2-х страницах) со вложенными файлами - документами и записями. И если изменяется любой документ - он просто обновляется в карточке. И организм дальше живет, дышит, хотя и по новым правилам. И изменения не обременяют, и реакция быстра.

В восточной философии есть красноречивый пример. Если жабу положить в кипяток, она быстроотреагирует - выпрыгнет и останется живой. Если жабу положить в кастрюлю с холодной водой и медленно нагревать, жаба не заметит изменений и сварится живьем. Можно не замечать изменений и не реагировать на них, но цена такой расслабленности слишком высока.

Кроме того, что мы должны быстро и качественно реагировать на внешние изменения внутренними изменениями, мы же еще должны сами искать резервы совершенствования. Мы живем в конкурентной среде, при этом в условиях кризиса.

Суть условия выживания компании на рынке заключается в трех вопросах:

1. «Как это можно сделать качественнее, быстрее, экономнее?»
2. «Что я должен сделать для того, чтобы сделать это качественнее, быстрее, экономнее?»
3. «Что я сделал для того, чтобы сделать это качественнее, быстрее, экономнее?»

Ответ на эти вопросы возможен только в том случае, когда в картах процессов мы имеем и постоянно отслеживаем четкие критерии результативности процессов. Только если мы можем оценить как выполняется процесс сейчас, мы можем определить резервы совершенствования, которые есть всегда, так как совершенствование является процессом непрерывным. А без непрерывного совершенствования путь с вершин к подножию становится на удивление коротким и быстрым, а главное - неожиданным.

Окончательная цепочка формирования системы управления имеет следующий вид:

«Кто наш клиент?» - «Что является нашим продуктом?» - «Какие у нас карты процессов?» - «Кто и как принимает участие в процессах?» - «Какие критерии результативности процессов?» - «Кто и как должен быть мотивирован по результатам процессов?» - «Как это делается сейчас?» - «Как это можно сделать качественнее, быстрее, экономнее?» - «Что я должен сделать, чтобы сделать это качественнее, быстрее, экономнее?» «Что я сделал для того чтобы сделать это качественнее, быстрее, экономнее?» - «Как это можно сделать качественнее, быстрее, экономнее?» ... и т.д.

И здесь мы подходим к принципу, с которого на самом деле нужно было начинать, ведь именно от этого принципа зависит расстановка запятой в предложении «Стандарты ИСО - оптимизировать нельзя бюрократизировать». Это **принцип лидерства руководителя**. Ведь только руководитель формирует цель внедрения стандартов и только лидер может воодушевить и вести за собой работников к достижению поставленной цели.

Успеха Вам, уважаемые руководители, и достижения поставленных целей!