



Годнев Евгений Вадимович
Консультант по управлению
Управляющий партнер ООО "Хеликс" (г. Киев)
Член Всеукраинской ассоциации консультантов по управлению
12 лет консалтинговой деятельности по применению стандартов ISO 9001,
ISO 14001, OHSAS 18001
моб.тел. 050 357 81 24
E-mail: godnev@helix.com.ua
gevgeney@ukr.net

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТА ISO 9001, ИЛИ КАК НЕ ЗАБИВАТЬ ГВОЗДИ МИКРОСКОПОМ.

Классификация консультантов по системе менеджмента качества:

- Независимые консультанты. Это бывшие сотрудники консалтинговых компаний, сотрудники отделов качества предприятий, где был применен стандарт; бывшие директора по качеству, а так же те, кто прошли соответствующие курсы и получили статус «советника по качеству» или «менеджера по качеству»;
- Консультанты – совместители. К ним относятся сотрудники отделов качества предприятий, где применен стандарт. Есть случаи совместительства у директоров по качеству. В этом случае, консультант продолжает работать на своем предприятии, подрабатывая на стороне. Консультируется, как правило, предприятие той же отрасли, при этом это может быть прямой конкурент. В ходе консультаций осуществляется, как правило, но есть и исключения, «привязка» документации системы качества своего предприятия к предприятию, где подрабатывает консультант.
- Директор по качеству – консультант. К ним относятся консультанты, которые оформляются на предприятие, на постоянное место работы. Срок работы не превышает полтора, два года, что полностью совпадает с периодом разработки системы. После прохождения сертификации происходит увольнение и переход на новое предприятие, как правило, из той же отрасли. При увольнении вся документация системы менеджмента качества может оказаться на флеш-памяти или DVD диске. Происходит мультипликация системы или, скорее всего, тиражирование документации. Но в любом случае директор по качеству – консультант это более предпочтительный вариант, чем консультант по совместительству, в первую очередь из-за того, что происходит полная концентрация на предприятии. А вот глубина погружения в вопрос, это уже на усмотрение исполнителя.
- Аудитор органа по сертификации – консультант. Ситуация похожа на консультантов-совместителей, работающих на предприятии в службах качества, с той разницей что в качестве предприятия выступает орган по сертификации, как национальный, так и международный. Аудиторы, между сертификационными и надзорными аудитами еще успевают консультировать. Кто знаком с работой аудитора, тот понимает, как сложно это сделать, если снова не встать на путь тиражирования документации или минимального консалтинга, который обеспечит прохождение сертификации. Благо аудиторы в этой ситуации в выигрышном положении, имея доступ к документации различных предприятий. И если во втором и третьем случае предпочтение на консалтинг отдается предприятиям одной отрасли, то аудитор – консультант является более универсальным в силу специфики своей работы. Да и позаимствовать чужой опыт тоже ничего не мешает. После аудитора-консультанта предприятия сертифицируются в том органе, где работает их консультант. Но бывают исключения.
- Преподаватель высшего учебного заведения – консультант. Еще один вариант совмещения основного места работы с консультационной деятельностью. В этой ситуации не остаются без внимания студенты, как правило, старших курсов. На их долю выпадет миссия разработки документации системы качества. Разработку осуществляют на основании документов, которые выложены и доступны в Интернете, или получены каким-либо иным путем. За преподавателем остается проверка и рецензирование написанных документов, общение на территории заказчика, проведение обучений, которые напоминают лекционные занятия.
- Консалтинговые компании, как отдельные юридические лица. Среднестатистическая консалтинговая компания представляет собой коллектив численностью от 6 до 10 человек.

Встречаются компании, где численность сотрудников составляет 2 – 3 человека. Речь идет о сотрудниках, для которых работа в компании является постоянным местом работы. Кроме этого, есть перечень консультантов, которые могут привлекаться для выполнения работ по договорам. Смотрите классификацию выше. Консалтинговые компании могут строиться как семейный бизнес или на партнерских отношениях, офисом служит арендованное офисное помещение, арендованная под офис квартира или офисом является собственная квартира. В названиях можно встретить – «академия», «институт», «мастерская», «школа», «международная школа», и т.д.

Существуют разные варианты оплаты труда консультанта. Первый вариант. В виде фиксированной заработной платы, которая не зависит от количества консультируемых предприятий. Данная форма оплаты приводит к демотивации консультанта, его последующему увольнению или поиску работы «на стороне». Этот процесс еще более ускоряется, если компания не предлагает консультанту никакого социального пакета, пусть самого минимального, например страхование жизни. При разъездной форме работы это является далеко не лишним. Второй вариант, когда оплата труда привязывается к проценту от суммы договора. Такая форма повышает заинтересованность консультанта к работе, но при этом уменьшается прибыль компании, остается меньше средств на развитие, учредители получают меньше дивидендов.

Партнерами для консалтинговых компаний являются органы по сертификации. Чтобы не говорили о необходимости систем, на первом месте пока остается желание получить сертификат на систему качества, тем более, что наличие сертификата все чаще становится необходимым атрибутом для участия в тендерах, получении разрешительных документов, лицензий. Список, где требуют наличие сертификата можно, наверное, продолжить. Предприятию нужен сертификат. Он обращается в орган по сертификации, где ему могут порекомендовать консультантов. Кому, как не органу по сертификации знать, на что способен тот или иной консультант. Между органом по сертификации и консалтинговой компанией подписываются соглашения о партнерстве. И это нормально. Важно, чтобы работал принцип независимости. Но и здесь есть подводные, скрытые течения. За внешней независимостью во взаимоотношениях между консалтинговой компанией и сертификационным органом может скрываться личная заинтересованность, когда учредителями консалтинговой компании являются сотрудники органа по сертификации, или когда у ООО «Консультант» и ООО «Орган по сертификации» один и тот же учредитель.

Еще одной отличительной чертой консалтинговых компаний по применению стандартов является их всеядность, которая выражается в консультировании по различным стандартам. Минимальный набор всякой уважающей себя компании должен включать ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001. При этом нелишне вспомнить количество сотрудников в среднестатистической компании, и то, что для ISO 14001, ISO 22000, OHSAS 18001 все-таки желательно иметь специальные знания, а не только знать требования стандарта.

Выбор консультантов достаточно широк. Как выбрать и кого выбрать? На этот вопрос может помочь ответить стандарт ISO 10019:2005 "Рекомендации по выбору консультантов по системе менеджмента качества и использованию их услуг". Правда об этом стандарте мало кто знает из заказчиков, а сами консультанты предпочитают не говорить.

Уровень консалтинговых услуг определяется профессиональной подготовкой консультанта. Но где гарантия, что сам консультант продолжает профессионально расти. На одном из круглых столов один из участников при обсуждении данного вопроса заметил: «...нам некогда этим заниматься (он имел в виду консультантов), мы все в поле, косим капусту (так часто называют американский доллар)?» Пройдитесь по сайтам консалтинговых компаний или консультантов с целью получения информации о том, как они повышают свою квалификацию, что последнее прочитали, на каких курсах были, что опубликовали и где. Боюсь, что результаты поиска будут не утешительными.

Как осуществляется предоставление консультационных услуг?

Конечно, обязательно заключается договор, в котором неотъемлемой частью является календарный план выполнения работ. В нем отражаются основные этапы. Это - анализ ситуации на соответствие требований стандарта, обучение персонала требованиям стандарта (могут быть выделены еще несколько учебных тем на усмотрение консультанта), определение перечня процессов, разработка документов, обучение внутренних аудиторов с последующим проведением внутреннего аудита и участие в сертификационном аудите, если такое участие запрашивает Клиент. Этот перечень работ может детализовываться, например включением позиций, связанных с изданием различных приказов, указанием документированных процедур и не только обязательных в соответствии с требованиями стандарта. Всё зависит от творчества консультантов и их желания произвести впечатление на Клиента. Есть что-то общее между многоуровневым маркетингом и консультантами по системам качества. Это общее в манере подачи информации, поведении. Всем свои обликом, как тут не вспомнить невербальные средства общения, и те и другие показывают, что знают какую-то очень важную тайну, но которой они готовы и даже будут очень рады поделиться. Конечно, это не относится ко всем консультантам, но при случае присмотритесь и возможно Вы найдете подтверждение

написанному сравнению. В зависимости от объемов работ и финансовых возможностей Клиенту могут предложить различные варианты взаимодействия:

- консультационное сопровождение внедрения с использованием электронной почты, факса, телефона, то есть без посещения Клиента (здесь должна бы появиться улыбка, но такие предложения встречаются на сайтах некоторых компаний в Интернете);
- фиксированное количество дней посещения Клиента и фиксированное количество дней работы консультанта в своем офисе;
- консультант не ограничивает количество дней посещения, но при этом сразу оговаривает, чтобы Клиент не злоупотреблял этим.

Во втором и третьем варианте очень помогает документирование результатов работ с обязательным указанием, что должен выполнить Клиент к последующей встрече с консультантом. В противном случае при оговоренном количестве дней посещения Клиент растратит их впустую и будет вынужден просить о дополнительных днях, а это дополнительные затраты. При отсутствии ограничений на посещения, у Клиента появляется соблазн перевести работу консультанта в режим «по свистку».

Теперь краткий экскурс по основным этапам выполнения работ. Анализ ситуации на предприятии на соответствии требованиям стандарта. Нужен ли такой этап и кому – консультанту или предприятию? Что должно отражаться в отчете по проведенному анализу? Возьму на себя смелость высказать крамольную мысль, что написать отчет по предприятию консультант может без посещения последнего, при условии, что за основу берется текст стандарта. В самом отчете словосочетания «должно определить», «должно установить» и т.д. заменяются на «не определено», «не установлено», «частично выполняется», «выполняется» и т.д.. Есть требования стандарта, где сразу можно написать, что они не выполняются: внутренний аудит, обязательные документированные процедуры, политика, процессы. Список можно продолжить. Не берусь утверждать, что все отчеты готовятся именно по такой схеме, но то, что имеет место и такой подход, утверждаю однозначно. В некоторых случаях представление такого отчета служило причиной для расторжения договора по инициативе предприятия. Я сталкивался с такими примерами, когда в ходе переговоров выяснялось, что предприятие уже работало с консультантом, но расторгло договор после получения такого отчета. Проводить или не проводить анализ существующего положения на соответствия требованиям стандарта, в конце концов, личное дело предприятия. Важно, чтобы это был действительно анализ, а не имитация по его проведению.

Следующим обязательным этапом разработки принято считать обучение. Обучение проводится для сотрудников предприятия и преследует цель познакомить их с требованиями стандарта. Как правило, это пересказ стандарта. И если консультант не обладает определенным ораторским, театральным мастерством, не приводит примеров, то обучение достигает обратного результата – вместо ясности, еще больше неопределенности и тумана. Сколько должно быть таких обучений, темы, продолжительность решает консультант. Предприятие принимает, то, что предлагается и всецело полагается на опыт консультанта.

Далее следует этап определение процессов с составлением матрицы процессов, и затем наиболее трудоемкий и длительный этап – разработка документированных процедур. Не будем останавливаться на технологии выполнения этих этапов, отметим лишь то, что очень часто именно эти два этапа представляются в глазах Клиента, как разработка системы менеджмента качества. Процессы определили, документированные процедуры написали. Пришло время внутреннего аудита. Очень важный этап. Важен он тем, что здесь с помощью консультанта должен быть запущен один из механизмов оценки системы менеджмента и поиска путей ее улучшения.

Вот так или приблизительно вот так осуществляется консалтинг. Конечно, может быть много возражений, многое может казаться спорным, но все что написано выше не претендует на истину в последней инстанции. Возможно, будет приводиться очень весомый аргумент (по мнению тех, кто его приводит), что после такого консалтинга предприятия успешно проходят сертификацию и получают оценку третьей независимой стороны. И снова крамольная мысль: «А был бы так востребован стандарт, если бы не было сертификации». Пусть каждый даст ответ сам. В качестве аргумента в пользу применения стандарта приводится численность предприятий в мире, которые приняли стандарт в качестве модели совершенствования своей деятельности. А сколько не приняло, сколько приняло другие методы совершенствования, например «20 ключей». Все познается в сравнении. Других цифр, к сожалению, никто не приводит, и найти их достаточно сложно.

Взгляд на «не новую» задачу, или давайте попробуем по-другому.

После почти десятилетнего опыта консультационной деятельности и последующего общения с предприятиями на протяжении многих лет у меня сформировалось устойчивое мнение, что на предприятие, которое решило применить стандарт, должна заходить группа консультантов, причем каждый из консультантов должен быть специалистом в определенном вопросе. Стандарт содержит требования к системе, к системе у которой много составляющих, которые тесно взаимосвязаны между собой и поэтому консалтинг тоже должен быть системным.

Я думаю, что кто-то со мной согласится, а кто-то не согласится, что наибольшей трудностью при применении стандарта является не определение процессов и не их описание, а принятие сотрудниками предприятия идеи качества и понимания своего места в управлении этим качеством. Необходимо достучаться до сотрудников. А это работа с персоналом. Так вот один из консультантов должен быть специалистом по управлению персоналом или как сейчас принято называть HR – менеджер.

Успех или неуспех предприятия во многом определяется командой управленцев. В стандарте их называют Высшим руководством, которое отвечает за ".....". А сейчас давайте вспомним, как формулируется Политика в области качества, цели в области качества и все, что связано с этим. Вспомним и улыбнемся. Кроме того, руководители тоже люди, которым свойственно испытывать усталость, которым некогда учиться, которым некогда посмотреть на себя со стороны, у которых вырабатывается комплекс привыкания и комплекс собственной непогрешимости. Стандарт нацелен на развитие, на постоянное улучшение, а можно ли об этом говорить, если существуют комплексы, а из окружения по понятным причинам об этом никто не говорит. Значит, в команде должен быть консультант по стратегическому планированию, который ко всему еще и обладает навыками и приемами тренера или по современному «коуч», у японцев таких людей называют – «сенсей». Такой консультант не зависит административно от руководства предприятия. Это дает ему свободу действий, которой нет у сотрудников предприятия. Помимо установленных правил выполнения работ, которые прописаны в различных документах, есть еще негласные правила, которые установлены руководством, причем это может происходить на интуитивном уровне, а сам руководитель об этом может и не догадываться. При этом эти правила соблюдаются беспрекословно в отличие от задокументированных.

Управление документацией. Какой огромный объем работы стоит за этими двумя словами. Он требует большого, пристального и постоянного внимания. Консультант, который специализируется на этом вопросе, будет далеко не лишним. Могут возразить, что в этом нет необходимости. Но практика показывает, что такой консультант необходим. Привлечение консультанта происходит автоматически, если принято решение о внедрении электронного документооборота.

Уже есть три консультанта. Сколько еще консультантов необходимо, и по каким направлениям? Не трудно заметить, что перечень консультантов формируется в соответствии с основными разделами стандарта.

Следующий, о ком будем писать – это консультант по определению и описанию процессов. Это именно тот консультант, в роли которого выступают сейчас нынешние консультанты. Этот консультант должен прекрасно владеть методологией определения процессов и их описания. Он должен помочь увязать процессы, определить критерии оценки и предложить варианты оценки результативности. От его работы зависит очень многое. Не будем сейчас подробно останавливаться на определении процессов, только лишь скажем, что процессы типа «ответственность руководства» или «политика в области качества» или «управление оборудованием» (перечень можно продолжить) вызывают улыбку, а порой и недоумение. Очень часто при определении процессов незримо присутствует «связь времен», когда процессы определяются в строгой привязке к пунктам стандарта и называются в соответствии с названиями разделов. Этот принцип был в версии стандарта 1994 года, где было 20 обязательных элементов и соответственно двадцать документов.

Стандарт предполагает применение статистических методов обработки данных. Это еще одно направление, где потребуются помощь профильного консультанта, консультанта по статистическим методам. Здесь можно использовать рекомендации стандарта ISO 10017:2003 «Руководство по статистическим методам применительно к ISO 9001:2000». Но теперь давайте вспомним нашу реакцию на словосочетание – статистические методы. Поначалу возникает большой вопрос, затем мы вспоминаем, что это как-то связано с математикой, и как мы ее любили в школе, и самое главное задается вопрос – «Зачем?» или как говорил один из героев мультфильма про попугая Кешу: «Нас и здесь хорошо кормят», реагируя на рассказ главного героя, что где-то жить лучше. Зачем нам эти методы, если мы прекрасно обходились без них до сих пор. Консультант должен сломать, да, да, именно сломать этот стереотип. Как это можно сделать? Только через демонстрацию возможностей по улучшению процессов, продукции на основе статметодов. А для этого в них необходимо прекрасно разбираться самому, и что не маловажно уметь научить других.

По каким направлениям еще необходимы консультанты? Однозначного, исчерпывающего и правильного ответа у меня нет. Только практика может дать ответ на этот вопрос. Я предлагаю изменить сам подход в предоставлении консалтинговых услуг при применении стандарта – уход от «моноконсультирования» и переход на системный консалтинг с привлечением группы консультантов.

Привлечение группы консультантов обеспечивает не только профессиональный консалтинг по различным направлениям, но и несет еще ряд позитивных моментов. Согласитесь, что для сотрудников компании или предприятия работа группы консультантов выглядит более весомо, чем периодически появляющийся консультант, который ограничивает свое общение с небольшим количеством сотрудников, например созданного отдела системы менеджмента качества и профильными специалистами структурных подразделений. Еще один положительный аспект –

общение на понятном друг другу профессиональном языке. Это важно для установления взаимопонимания и преодоления определенного недоверия и скептицизма, которые присутствуют, особенно на первых стадиях выполнения работ. Привлечение группы консультантов обеспечивает непрерывность процесса консультирования. Консультанты могут посещать предприятие одновременно, все вместе или самостоятельно. Все зависит от этапов выполнения работ. В результате такого подхода предприятие не остается без внимания на длительное время, меньше предпосылок к возникновению провалов в работе.

Но самый главный результат – это уровень полученных консультационных услуг и те положительные изменения, которые произошли на предприятии, и произойдут благодаря положительной динамике изменений, заложенных с участием и с помощью консультантов. В материалах, посвященных стандарту ISO 9001, приводятся различные сроки, когда предприятие начинает ощущать пользу от применения стандарта. Привлечение группы консультантов должно уменьшить эти сроки, а в идеале исключить этот «переходной» период.

Завершение

Есть ли будущее у такого консалтинга – покажет время. На данном этапе есть, как мне кажется, несколько сдерживающих факторов. Это желание высшего руководства предприятия получить сертификат соответствия с минимальными усилиями; это отсутствие культуры потребления консалтинговых услуг, когда консультанта рассматривают не как носителя новых знаний, в которых нуждается предприятие, а как нежелательную статью затрат, а отсюда и нежелание достойно оплачивать труд консультанта; это сами консультанты, которые в погоне за клиентом устраивают демпинг цен на свои услуги; это отсутствие каких-либо принятых правил на рынке консалтинговых услуг. Перечень можно продолжить. Но пока консалтинг по применению стандарта больше напоминает ситуацию, когда дорогостоящим микроскопом забивают гвозди, вместо того, чтобы применять его по назначению, высказывая при этом претензии к производителю микроскопа, каждый раз, когда удар приходится по пальцу или загибается гвоздь.