

Слушатель перед выбором

Покупатель в своём выборе всегда стоит перед известной философской апорией¹: «Из трёх возможных свойств товара/услуги - Качественно, Дёшево, Быстро - одновременно можно выбрать лишь только два». Задача эта не имеет верного решения объединяющего все три свойства одновременно (потому я и назвал её апорией), но, тем не менее любой покупатель снова и снова пытается добиться от своих продавцов компромиссного предложения сразу по всем трём пунктам оферты.

Написать сей краткий опус меня вынудили регулярно повторяющиеся обращения клиентов с запросами провести у них обучающий семинар по тому или иному стандарту на систему менеджмента² (далее «СМ»). В этих обращениях, по аналогии с вышеописанной апорией также фигурируют три требования:



Рисунок 1 Найдено на просторах Интернета

1. Обучение должно быть кратким - 2-3 дня оптимум и, желательно, неполный день.
2. В процессе обучения должны быть раскрыты все вопросы из заданной области действия стандарта СМ и с максимальной практической привязкой к проблематике предприятия.
3. Обучаться будут 3-4 свободных на данный момент сотрудника. Если возникнет производственная необходимость изъять кого-нибудь из них для решения пожарных и других дырозатыкательных задач, то мы направим для продолжения обучения какого-нибудь другого незанятого человека.

Ну и как само собой разумеющийся плюс ко всем этим трём требованиям: преподаватель должен представить лекционный материал во всех возможных форматах для чтения, а также обеспечить предприятие самими изучаемыми стандартами на систему менеджмента.

... - ...

Покупатель, как говорится, всегда прав и за ваши деньги - любой каприз. Но давайте все-таки разберёмся, а что же в реальности происходит при таком подходе.

Для начала рассмотрим - какие виды обучения могут быть проведены по СМ. Мы не рассматриваем специализированное академическое образование по таким известным специальностям как «менеджер по качеству», «эколог», «специалист по безопасности» и другим аналогичным системным менеджерам. Это фундаментальные образования длительностью в несколько лет. Мы же имеем в виду краткосрочные курсы дополнительного образования - максимально известная автору продолжительность таких обучающих семинаров не более 2 недель. Оптимальная длительность по 3 дня на каждую такую дисциплину.

ИМХО, полноценный системный менеджер должен получить обучение по трём базовым дисциплинам по любому из стандартов на ту или иную СМ:

¹ Апория (греч. ἀπορία — безысходность, безвыходное положение) — это вымышленная, логически верная ситуация (высказывание, утверждение, суждение или вывод), которая не может существовать в реальности. Апоретическое (апорийное) суждение фиксирует несоответствие эмпирического факта и описывающей его теории. Апории известны со времён Сократа. Пример апории: «Критянин Эпименид утверждал, что все критяне лжецы» (из Википедии)

² ISO 9001:2008, EN ISO13485:2012, ISO/IEC 27001–2013 и проч.

1. **Основные принципы и определения**, «статика» и «динамика», заложенные в стандарт. Ключевые слова в Программе обучения по данной дисциплине: «введение», «внедрение», «менеджер» ... Прослушав данный курс слушатель должен чётко себе представлять область действия стандарта, общесистемные принципы, заложенные в его основу, допустимо возможные и обязательные механизмы реализации стандарта СМ на практике, методы и основные пункты по которым можно проверить-подтвердить соответствие СМ организации требованиям данного стандарта. Слушатель должен овладеть общесистемной терминологической базой и понимать, как это всё и где привязано к реалиям его родного предприятия.
2. **Реализация риск-менеджмента** в рамках данного стандарта. Ключевое слово в программе обучения «риск». Практически у всех стандартов на системы менеджмента существуют свои собственные дополнительные стандарты на риск-менеджмент. Более того, даже понятие риска может отличаться в той или иной системе менеджмента. Например, в ISO14001 - риск-менеджмент начинается с экологических аспектов, в OHSAS 18001 с опасностей для людей, в ИСО/МЭК 27001 с угроз для информационных активов и т.д. С появлением специального стандарта ISO 31000³ ситуация более-менее упорядочилась и подход к риск-менеджменту стал общесистемным. Прослушав данный курс, слушатель должен научиться планировать процессы риск-менеджмента, выявлять угрозы и опасности на всех этапах жизненного цикла товара/услуги, качественно и количественно оценивать риски, обрабатывать их и мониторить последующую ситуацию.
3. **Проведение внутренних и внешних аудитов** на соответствие заявленному стандарту. Ключевое слово «аудитор». Данная дисциплина более-менее одинакова по своему содержанию для всех стандартов СМ. Единообразие способствует системный подход, на котором базируются все аудиты СМ, это стандарт ISO 19011. Внешний аудитор отличается от внутреннего только объёмом рассмотренных в процессе обучения практических задач, различных коллизий и трактовок того или иного стандарта, а также некоторой дополнительной информации, касающейся вопросов аккредитации и деятельности органов по сертификации. Прослушав данный курс, слушатель не становится автоматически аудитором (это отдельный вопрос стажировок и признания статуса), но, тем не менее, начинает понимать, что такое процесс аудита, что есть этика аудитора, а, главное, зачем всё это нужно его предприятию. Полноценным аудитором слушатель становится после прохождения стажировки под руководством более опытных коллег. Иногда такого рода стажировки рассматриваются в качестве дополнения к Программе обучения, например, в режиме полдня обучение – полдня стажировка. При таком подходе предприятие получает группу теоретически обученных и проведённых через практику аудиторов, а также закрытый план аудита предприятия за год с итогами подготовленными высококвалифицированным аудитором-преподавателем.

Несколько слов о минимальном базовом уровне для слушателей вышеозначенных дисциплин. Системный менеджер не имеет жёсткой профессиональной привязки к той или иной отрасли или виду деятельности. Сама суть деятельности системного менеджера и аудитора СМ заключается в установлении, развитии и поддержании взаимодействия между представителями различных профессиональных групп. В целостном и, если так можно сказать, кибернетическом взгляде на систему управления предприятием, в процессном подходе к перемещающимся в рамках предприятия потокам информации, денег, материалов, людей и других ресурсов. Системным менеджером с одинаковым успехом может быть, как инженер, так и экономист, юрист, врач и педагог. Деятельность системного менеджера является инженерной по применяемым инструментам, философско-методологической по своему подходу и социальной по тем последствиям к которым она приводит. Отвлекаясь от темы - близкой по смыслу к профессии менеджера СМ является профессия режиссёра долгоиграющего масштабного сериала. Для профессии аудитора каким аналогом является профессия следователя. Впрочем, это тема для отдельного эссе.

Базой, первоосновой обучения в самом системо-менеджментном образовании, ИМХО, можно назвать стандарт ISO 9001, особенно новая версия 2015 года. Именно в нем чётко и последовательно изложены

³ ISO 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»

основы системного и процессного подходов, принципы и механизмы, которые более подробно раскрываются в других отраслевых и системных стандартах. Если у слушателей имеется базовая подготовка по стандарту ISO 9001 и опыт его практического применения на предприятии, то из общей продолжительности обучения, например, по такому отраслевому стандарту как ISO 13485 (СМК для производителей медицинских изделий) можно смело вычесть полтора-два дня. Или не вычитать, а, например, потратить их на изучение базовых основ риск-менеджмента. Обучение риск-менеджменту и внутреннему аудиту, в свою очередь, можно проводить только на базе ранее полученного обучения по стандарту СМ. Внутренний аудитор и риск-менеджер, не знающие базовых основ системного и процессного подходов, не смогут работать в принципе!

После определения всех этих базовых условий давайте перейдём к анализу требований заказчика изложенных в начале данного эссе.

Требование номер один - БЫСТРО и КРАТКО.

Вполне выполнимое требование - автору случалось в течение получаса объяснять совету учредителей что такое стандарт ISO 9001 и зачем он нужен акционерному обществу. Обучать группу специалистов внутреннему аудиту без отрыва от станков тоже возможно если конечной задачей такого проекта ставится покупка сертификата в красивой рамке у владельца цветного принтера (ВЦП) по недоразумению именующего себя органом по сертификации. Всё, как вы понимаете, зависит от конечной цели.

Требования номер два - МАКСИМУМ ИНФОРМАЦИИ.

Тоже вполне реально выполняемая задача. Реализуется достаточно просто - слушателям демонстрируются максимально компактные информационные материалы по теме, излагается структура знания и даётся установка на самостоятельное изучение деталей и нюансов. А дальше всё зависит от ваших сотрудников и их мотивации к проекту...

Но в самом изощрённом виде это требование звучит так: «Только не надо рассказывать общие вещи и лить воду - дайте нам максимально практичную информацию, привязанную к реалиям нашего супер-нано-квадро-конвейера». И тут, как говорится, за ваши деньги любой каприз - данное требование также возможно к реализации.

Но вот только в рамках семинарно-лекционной формы это сделать будет затруднительно. Обычно такие задачи решаются в рамках других форм консалтингового взаимодействия - это может называться по-разному: диагностический аудит, GAP-анализ, первичное обследование и т.д. Потому что даже узкому профессионалу, досконально разбирающемуся в вашем производстве, потребуется время на изучение специфики именно вашего конвейера и на разработку конкретных рекомендаций, привязанных к изучаемому стандарту на СМ.

Требование номер три - ДАЙТЕ РЕЗУЛЬТАТ, НО НЕ ТРОГАЙТЕ КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ОНИ ЗАНЯТЫ БОЛЕЕ ВАЖНЫМИ ДЕЛАМИ.

Ну... что тут можно сказать? Если по двум предыдущим требованиям можно было хотя бы делать вид, что как-то пытаешься их выполнить, то тут автор вынужден со всей ответственностью заявить, что данное требование полностью невыполнимо в силу своей абсурдности и некомпетентности того, кто такое требование выдвигает. Уверен, опытные консультанты могут привести массу примеров проваленных и загубленных проектов, а также проектов, закончившихся производством фиктивно-демонстрационного продукта (ФДП⁴). Почему это требование абсурдно? Да потому что после такого обучения специалистов второго, а то и третьего эшелона консультанту как правило приходится самому писать и всю необходимую документацию СМ требуемую выбранным стандартом. И хорошо если заказчик положил консультанту приличный гонорар и у консультанта есть масса свободного времени. Во вполне возможно он и напишет достаточно практичную,

⁴ Классический пример ФДП - липовый сертификат на стенке и разочарование коллектива в любых стандартах на СМ.

«боевую» документацию привязанную к реальным бизнес-процессами. Но в реальности, как мы понимаем, все обстоит иначе.

На каком основании, вы спросите, я обвиняю автора последнего требования в некомпетентности? Отвечаю - расклад тут очень простой. У любого предприятия всегда найдётся масса серьёзных текущих дел – от тендеров, важных звонков клиенту и сдачи проекта до неожиданного визита ключевого поставщика и «срочного вопроса который нужно решить лично для директора». И конечно же - все эти дела невозможно никому перепоручить и доверить, потому как архиважно, архисрочно, первоочерёдно и запланировано было ещё 10 лет назад до всяких никому непонятных СМ. А людей, как всегда, не хватает, и деньги, правильно(!), надо зарабатывать именно сейчас иначе не на что будет СМ-ом заниматься...

Знакомая ситуация? А за всей этой суетой, шумихой и текучкой, как правило, скрывается именно некомпетентность и неумение организовать свою работу и бизнес-процессы. Принесение стратегии в жертву тактике, диспетчирование сиюминутных вопросов в ущерб глобальному Видению - вот реальная подоплёка третьего требования.

Обучение принципам СМ – это тотальный и непрерывный процесс который начинать надо с топов и ведущих специалистов (даже есть такое понятие «веерное обучение»). Только в этом случае можно рассчитывать на какой-то реальный инновационный прорыв в области управления предприятием и его процессами. Не случайно два из восьми основных принципов СМК сформулированных Демингом связаны с лидерством руководства и вовлечением персонала.

© Игорь Звягин

Ведущий аудитор, Product assessor CE-mark, консультант и преподаватель по стандартам

ISO 9001, ISO 13485, ISO 31000, ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000-1, CE-marking, IRIS, BSC

моб. +7(911)9003979, р.(812)2966751

info@getCEmark.ru