

С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ МОЖНО СОЗДАВАТЬ СИСТЕМЫ БЕЗ ЦЕЛЕЙ?

*Для человека, который не знает, к какой гавани
он направляется, ни один ветер не будет попутным.*

Сенека (римский политический деятель,
философ и писатель)

Легче идти вперед, чем в нужном направлении.

Михаил Генин (юморист)

□ ISO СЕРИИ 9000: ПРОБЛЕМЫ ТОЛКОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

С.В. ВАСИЛЕВСКАЯ



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление по целям,
целевой подход,
политика и цели в области
качества по уровням
организации,
отличие целей от задач
и мероприятий,
побуждение к достижению
целей.

Вы узнаете:

- > чем руководствоваться в определении Политики и целей организации;
- > как отличать цели в области качества от разовых мероприятий и рутинных обязанностей;
- > как побудить персонал к выполнению целей.

Соблюдение требований стандарта ISO 9001, если верить сумме выданных сертификатов, является для российских предприятий рутинной практикой. Мое злопыхательское мнение, сводящееся к тому, что «король-то голый», можно было бы и не принимать в расчет, если бы не официальные данные о производительности труда. Эти данные почему-то всегда не в пользу отечественной экономики в сравнении с любой из западных.

Производительность предприятия, как известно из любого учебника по экономике, характеризует эффективность затрат труда. Соответственно рост эффективности труда означает постоянное усовершенствование деятельности, постоянное нахождение возможности работать лучше, вырабатывать больше качественной продукции при одних и тех же или меньших затратах труда. По-моему, более чем очевидна связь между наличием системы менеджмента качества (СМК) и улучшением финансовых и экономических показателей организации. Несмотря на простоту этой цепочки рассуждений, желающих «обвинить» стандарт ISO 9001 в отсутствии рыночного потенциала всегда хватало (в том числе и с трибуны, предоставляемой настоящим журналом). И далеко не все эти критики были неопытными, некомпетентными, «верхоглядами»...

Действительно, есть что-то такое в СМК «отечественного производства», что не позволяет считать их реальным инструментом повышения конкурентоспособности. Мне неоднократно приходилось сталкиваться с убогими «комплектами документации», выдававшимися за СМК и легитимизированными в этом качестве сертификатом, который был продан организации «сертифицирующим» органом, не слишком перегруженным этическими принципами. Этих не жалко. Ну, нашли друг друга «коммерсанты», каждый из которых считает, что он ловко провернул сделку, — да и ладно. Каков уровень интеллекта и морали, таков и уровень бизнеса, это определенный этап развития российского рынка, и отнюдь не только в отношении СМК. И с другими международными и национальными стандартами/регламентами обходятся не лучше...

Как быть с теми организациями, в которых собственноручно (или даже привлекая консультантов) разрабатывали документы, описывающие процессы, обучали внутренних аудиторов (тратили финансовые и трудовые ресурсы и нервы), а получили в результате нежизнеспособную систему? И вот вам разочарование, и вот вам

вывод, что стандарт ISO 9001 вообще не годится для российских предприятий... Жалко их? Скорее, да, потому что не «со зла», как в предыдущем случае, а по незнанию. Не научили(сь) многим действиям, составляющим суть менеджмента. Прежде всего процессному и системному подходу, о применении которых мной написано достаточно, автоцитат приводить не буду. О системном подходе напомним лишь, что не все виды деятельности, протекающие в организации, являются процессами, а только преобразующие вход в полезный выход, да еще и особым, скоординированным образом. В части процессного подхода подчеркну, что рационально управлять правильно спроектированными и взаимоувязанными процессами системы позволяет цикл PDCA¹ (особенно если не держать в черном теле функции планирования, анализа и коммуникаций).

Однако даже если процессы правильно спроектированы и адекватно описаны, сами по себе они правильно работать не будут. Мы можем сколько угодно радоваться, что вот, мол, он — сквозной процесс, от входа (сырье, информация, услуги, энергия) до выхода (соответствующая продукция, отгруженная потребителю) — хорошенький такой. Все в нем понятно, и все должно исполняться. А вот и не исполняется — по разным причинам, но в значительной степени потому, что протекает-то сквозной процесс через подразделения, живущие своими интересами. Отличная формулировка проблемы: «Не только администрация, но и весь персонал отдельного структурного подразделения нацелены прежде всего на воспроизведение условий собственного существования, рассматривая все функционально чуждые виды деятельности, необходимые для поддержания сквозного бизнес-процесса, через призму обеспечения своих локальных интересов»². Ключевое слово — «нацелены». Нацелены на собственные локальные интересы...

А кто-нибудь ставил задачу «перенацелить»? Искал пути обеспечения понимания руководителями подразделений выгоды от координации целей организации и целей подразделения? По моим наблюдениям, высшее руководство очень редко смотрит на выполнение требования разд. 5.4.1 ISO 9001:2008 с этой точки зрения (если вообще о них знает).

Внедрение новых требований в привычную жизнь — это всегда немного революция. Побеждает в ней тот, кто перетянул на свою сторону большую часть. И успешнее в «революционной пропаганде» тот, кто понятно, доступно

¹ PDCA¹
(Plan — планирование;
Do — выполнение;
Check — контроль;
Act — корректирование;
Communications —
коммуникации;
Review — анализ) —
Прим. ред.

² Червяков И.В.
Священные коровы
и процессный подход //
ММК. — 2011. — № 2.

и привлекательно изложил свои цели как цели большинства. К сожалению, даже у приличных предприятий, соответствие СМК которых неоднократно подтверждали приличные же органы по сертификации, с целями организации (я уж не говорю о функциях и уровнях, т. е., к примеру, о целях в области развития персонала или целях по качеству отдела снабжения) как-то не очень...

Итак, все по порядку. Цели разрабатываются в подкрепление политики в области качества и должны быть согласующимися с ней. Увы, в качестве Политики (в документе под таким названием, во всяком случае) многие российские предприятия описывают либо весьма расплывчатые цели, либо, наоборот, слишком утилитарные задачи. Бывают и такие курьезные примеры «Политики» (цитируется по материалам сайта организации без упоминания, по понятным причинам, ее названия и вида производимой продукции):

«Политика в области качества

Бизнес-целью ОАО «XXX» является создание высокоэффективного производства, обеспечивающего выпуск качественной, конкурентоспособной продукции, отвечающего современным мировым стандартам, на основе внедрения новейших технологий и современного оборудования, интегрированных в единую систему управления и контроля.

Целью ОАО «XXX» в области качества является выпуск высококачественной продукции отвечающей государственным и международным требованиям, сохранение лидирующей позиции на городском рынке, удовлетворение спроса потребителей, увеличение доли производства конкурентоспособной продукции и оптимизация ассортимента, а также осуществление перспективного развития производства, проведения реконструкции и модернизации производственных объектов.

Задачи для достижения указанной цели:

- производство продукции с улучшенными экологическими и эксплуатационными характеристиками в соответствии с Техническим регламентом, утвержденным Постановлением Правительства РФ от ..., устанавливающим требования к качеству продукции;
- выполнение (краткосрочной, среднесрочной, долгосрочной) инвестиционных программ, предусматривающих реконструкцию действующих и строительство новых производственных мощностей с использованием современных высокоэффективных процессов;

- создание в рамках системы менеджмента качества эффективных процедур подготовки и реализации программы в области качества;
- непрерывное повышение профессионального уровня работников, воспитание чувства ответственности за качество выпускаемой продукции».

Пытаюсь поставить себя на место руководителя подразделения этой организации, который должен разработать цели на своем уровне на основе такой «Политики».

Возникают резонные, на мой взгляд, вопросы:

1. По какому принципу разграничены «бизнес-цель» и «цель». И зачем?

2. Почему собственно цели («то, к чему стремятся») называются здесь задачами? Разве производство продукции с улучшенными характеристиками или воспитание у персонала ответственности за качество — это не то, к чему стремится организация?

3. С чем должны быть согласованы цели моего подразделения — с «бизнес-целью», «просто с целью» или с задачами?

4. Какие из положений этого документа меня вдохновляют и побуждают устанавливать цели на своем уровне?

Самый важный вопрос, конечно, последний — о побуждении к выполнению целей, поставленных лидером. Сколько ни тверди, как заклинание, что «у нас дружный коллектив», — в рамках рыночной экономики это не добавит организации успешности, поскольку победа в конкурентной борьбе определяется не дружбой граждан, получающих зарплату. Персонал коммерческой организации — это не кружок сочувствующих и не дискуссионный клуб. Если в уставные цели записано «извлечение прибыли», то организация может быть успешной только тогда, когда она является аппаратом принуждения (ну, хорошо — побуждения) персонала к выполнению политики и целей. И если в цели организации входит внедрение требований стандарта ISO 9001, то персонал зачастую должен делать не то, что он в силу своего специфического опыта, наличия или отсутствия дружеских связей считает нужным делать.

Как обеспечить «подъем духа», энтузиазм у «народных масс» — вопрос политический. Таким образом, возвращаемся к пропаганде, иначе говоря, к прозрачной и гласной политике, которая помогает персоналу ориентироваться на бесконечной дороге к качеству/успеху/сохранению рабочих мест.

Политика — это всего лишь указатель направления движения. И вариантов здесь не так

уж много: прямо пойдешь, налево, направо (назад, вроде бы, никто не собирается). Ну, еще можно постоять на месте. По сути, определенные политики сводятся к простому выбору — «Мы хотим:

- расширять свое присутствие на рынке и должны наращивать свой потенциал;
- сохранить свою долю рынка и закрепить те преимущества, которые позволили нам эти позиции завоевать».

Этот выбор руководство организации должно обосновать и объявить персоналу. Но здесь у меня опять возникает вопрос: а руководство об этом знает? Назову косвенные признаки, свидетельствующие о том, что не знает (или не считает нужным знать):

- руководитель организации доверяет поиск консультантов по разработке и внедрению СМК маркетологам, секретарям, инженерам по качеству;
- руководитель организации не глядя подписывает «политику», которую скачал из интернета «консультант» или вчерашний студент — инженер по качеству;
- руководитель организации (феодал нового поколения) полагает, что выплата зарплаты — это и есть наивысшая политика, а персонал сам разберется, как выполнять требования стандарта.

Руководитель организации, не знающий о том, что политика — это исключительно его ответственность и его инструмент, не обладает стратегическим мышлением и соответственно не способен устанавливать цели. Нет направления — нет стремления. Если политика — это указатель движения, то цели — способ рекогносцировки, «название остановки» на маршруте.

Понятно, что при формальной политике цели не могут не быть формальными. Если добавить к этому усилия многих аудиторов, которые содержательность целей оценивать не научились, но твердо знают, что «цели должны быть измеримыми», то именно цели не будут установлены. Их подменяют задачами, мероприятиями, рутинными обязанностями.

С одной стороны, цели должны быть выше, чем то, что выполняется ежедневно. Американский психолог Курт Левин говорил, что «успешный человек обычно устанавливает свою следующую цель несколько, но не слишком, выше своих последних достижений. Таким образом, он постоянно повышает уровень своих стремлений». Это же относится и к организации. Повышать уровень стремлений может только руководитель организации, потому что его точка обзора отличается от

точки обзора тех, кто работает в плоскости процессов, «внутри».

А. Эйнштейн приводил такой пример: допустим, есть двумерный мир и в нем есть двумерный житель. Ему дается задание: на плоскости нарисован круг, попадите в центр этого круга острием карандаша, который должен коснуться плоскости, не пересекая при этом границ круга. Для жителя двумерного мира это невозможно, но житель трехмерного мира с легкостью с этим справится. Нужно просто оторвать карандаш от плоскости, пронести его по воздуху до центра и опустить в нужную точку. Вот и все, задача выполнена. Для жителя двумерного мира это чудо...

С другой стороны, если руководитель бизнеса и вправду существует в более высоком измерении, то поставленные им цели могут не восприниматься руководителями среднего звена. И при разработке целей подразделений они «приземляют» цели организации до уровня протекания процесса через свое подразделение, т. е. до уровня задач, мероприятий, требований должностных инструкций. И мы в очередной раз увидим в целях группы главного механика «своевременно проводить ремонт оборудования», а в целях службы качества — «разработать инструкцию по управлению документацией». У этого явления, безусловно, есть причины. И они состоят не в личных качествах начальников служб и отделов, а в том, что их обязывают «разработать цели», но не устанавливают при этом общедоступный инструмент, с помощью которого они должны это сделать.

Мне было интересно читать материалы «круглого стола», посвященного использованию стандарта ISO 9001 в целях совершенствования менеджмента организации³. Я согласна практически со всеми выводами участников, за исключением мнения о том, что «подавляющее большинство руководителей предприятий некомпетентны в вопросах управления». Нет, я знаю многих, кто читает литературу и внимательно слушает консультантов. Просто компетентность у них несистемная: до чего дотянулись, что в руки попало, то и изучили. По странному стечению обстоятельств это относится прежде всего к целеполаганию. К сожалению, похоже, из всего, что написано по этому вопросу, многим руководителям, консультантам и аудиторам попала только методология SMART, описывающая требования, которым должны удовлетворять цели:

S — Specific (конкретные), указывающие на результат, который планируется достигнуть.

³ ISO 9001 как система качественного управления предприятием // ММК. — 2014. — № 4.

М — Measurable (измеримые), предполагающие возможность оценить достижение или недостижение цели.

А — Achievable (достижимые), опирающиеся на трезвый анализ источников для достижения.

Р — Relevant (актуальные), выполнение которых приведет к успеху организации в целом или хотя бы важного направления ее деятельности.

Т — Time-bound (ограниченные во времени), с определением срока достижения цели.

Метод хороший, позволяет контролировать себя при установлении целей. Но не работает, если нет понятной и прозрачной политики. Поэтому и справляются в организациях лучше, как правило, с буквами S, M и T. С буквой А уже заметно хуже (по результатам анализа СМК высшим руководством причиной невыполнения цели все чаще становится «нехватка ресурсов»). С буквой R — беда. Попробуйте, например, найти ее отражение в приведенных выше политике и целях организации ООО «XXX». И эта ситуация только усугубляется при переходе от целей организации к целям подразделений.

В отсутствие внятной политики и адекватно применяемого подхода цели организации не опознаются подразделениями как свои. Зачем руководителю подразделения выполнять требования стандарта ISO 9001, даже если целью организации является разработка СМК? По дружбе? В рамках «дружного коллектива», состоящего из «некофликтных» людей? Административный ресурс вышестоящего начальника тоже в данном случае не сработает. До тех пор, пока не будет достигнуто понимание, как требования стандарта и цели организации связаны с повседневной выполняемой деятельностью, о неформальных (или хотя бы рациональных) целях подразделений говорить не приходится. Цели будут опознаваться как свои при наличии определенной выгоды, состоящей в улучшении взаимодействия со смежными подразделениями, упрощении деятельности, получении дополнительных ресурсов, сокращении претензий потребителя к продукции, за которые депремируют руководителя подразделения, и т. п.

В общем, к аббревиатуре SMART нужно бы добавить еще одно R (Recognizability — опознаваемость) и работать с этими RR профессионально. Именно актуальность и опознаваемость целей позволяют применить их в качестве «скреп» (модное слово!) или стежков, прошивающих «ткань» процессов, протекающих через различные подразделения. Профессиональная работа предполагает применение всеми участниками процесса установления целей еще одного подхода

к менеджменту, который, в отличие от системного и процессного, прямо не поименован в стандартах ISO серии 9000. Думаю, авторам стандарта просто не пришло в голову, давать специальное пояснение к подходу, применяющемуся для выполнения требований разд. 5.4.1. Ну в самом деле, целевой подход (подход к менеджменту как к процессу установления целей и оценки их реализации) не так стар, как системный, но точно известен уже 60 лет⁴...

А что делать с той распространенной ошибкой, о которой я писала выше, — с подменой целей мероприятиями? Просто научиться различать их, как, например, показано в таблице.

Взаимоотношения политики, целей и мероприятий достаточно очевидны. Политика основывается на выбранной стратегии развития организации, определяет направление движения, обозначает претензии организации занять то или иное место на рынке. Политика — это ответ на вопрос «куда движемся?». Собираемся всех обогнать с помощью стратегии лидерства по издержкам⁵, стратегии дифференциации продукции или стратегии фокусирования на чем-то одном, что получается лучше?

В этом движении цели служат «разметкой», важными вехами. При этом цели обязательно должны быть выше «собственного роста», потому что выполнение цели, находящейся ниже достигнутого уровня, обязательно повлечет за собой ухудшение работы организации. Обратите внимание: в рамках одной политики устанавливаются различные цели, которые не должны противоречить друг другу. В то же время разные по содержанию политики могут подкрепляться одними и теми же целями. Цели — это ответ на вопросы «зачем?» и «когда?». Временной период их выполнения — среднесрочная перспектива.

Процесс реализации цели может разбиваться на ряд мероприятий, отвечающих на вопрос «как?». Мероприятия предельно конкретно формулируются, назначаются конкретные ответственные (Ф.И.О., должность), срок их выполнения — краткосрочная перспектива. Извините за напоминание: мероприятия (тем более цели!) не должны описывать должностные обязанности конкретных лиц. Неприлично причислять к целям то, за что ты уже получаешь зарплату. Хотя, с другой стороны, цели — это то, чего добиваются, к чему стремятся. Руководство должно положительно оценить честность начальника службы или отдела, который стремится, наконец, отработать свою зарплату и назначает для этого определенные сроки...

⁴ Management by objectives (MBO) (P. Drucker. The Practice of Management, 1954).


⁵ Читайте же, наконец, М. Портера!

Пример разграничения целей и мероприятий

| Политика | Цели | Мероприятия |
|---|---|--|
| стимулирования демографического роста | Увеличить рождаемость в каждой семье | Выплачивать «материнский капитал» |
| | | Ввести налог на бездетность |
| | | Обеспечивать беременных бесплатным питанием и витаминами |
| | | Радикально понизить ставки на ипотеку для многодетных семей |
| | Увеличить количество трудоспособного населения за счет привлечения мигрантов | Упростить миграционное законодательство |
| мультикультурализма | Увеличить количество трудоспособного населения за счет привлечения мигрантов | Сделать китайский вторым государственным языком |
| | Сократить количество межэтнических конфликтов, возникающих на бытовой почве | Выделить территории для компактного проживания этнических общин |
| протекционизма в отношении отечественных товаропроизводителей | Уменьшить на 20% число иностранных автомобилей | Ввести заградительные пошлины |
| | | Усложнить процедуру выделения участков под строительство иностранных сборочных предприятий |
| | Увеличить на 20% число выпускаемых российских автомобилей | Повысить налоги на двигатели с современными характеристиками |
| | | Упростить процедуру выделения участков под строительство российских предприятий |
| | Уменьшить налоги на фонд оплаты труда российских рабочих, занятых в автопроме | |
| | Закупить за счет бюджета новое технологическое оборудование для российских предприятий | |
| реагирования на запросы потребителей [о наличии СМК] | Получить сертификат соответствия требованиям ISO 9001 с минимальными затратами ресурсов | Обратиться в «орган по сертификации», торгующий сертификатами |
| | | Создать подразделение (или проектную команду), включающее специалистов в области качества |
| | Создать СМК, соответствующую требованиям ISO 9001 и гарантирующую стабильность качества продукции | Обучить руководителей всех уровней основам менеджмента качества |
| | | Провести теоретическое обучение и тренинг внутренних аудиторов |
| | Провести оценку достигнутого уровня удовлетворенности потребителей | |

Привычка устанавливать цели, анализировать их выполнение и причины, по которым они не были выполнены (в разрезе всей организации, а не по отдельным процессам), экономически выгодно предприятию по той же причине, по которой рубль сэкономленный равноценен рублю заработанному. Сокращение числа повторяющихся ошибок снижает количество «дурного» труда на единицу продукции или времени, повышая тем самым эффективность выполнения процессов. Будем мы рассматривать это как повышение производительности труда или как добавление ценности, которую оплачивает потреби-

тель, не суть важно. Важно то, что это влечет за собой увеличение прибыльности организации и снижение рисков. Именно на это нацеливает новая версия стандарта ISO 9001:2015.

Времени на то, чтобы освоить действующую версию 2008 г., остается не так уж много. Опять рискуем опоздать к началу светлого будущего... 

Светлана Валерьевна Василевская

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес» (Санкт-Петербург)