**О культуре консалтинга в области СМК**

Дмитрий Тимохин

Управленческий консалтинг, как отдельный вид деятельности занял свою нишу на рынке совсем недавно. Но до сих пор разгораются дискуссии, темы которых примерно сводятся к следующему - "Консалтинг приносит вред для российской промышленности. Консультант как паразит на теле предприятия высосав последние соки исчезает ничего не дав взамен. Консалтинг в сегодняшней его форме является бедой и проблемой для большинства российских компаний и т. д". Могу утверждать, что консалтинг, по своей сути, необходим для развития промышленности. Другое дело, что в наших условиях конечная его цель заключается в другом.

Речь идет о консалтинге по внедрению систем менеджмента на основе международных стандартов. Проблема как мне кажется заключается в том, что сам заказчик в лице руководства компании не совсем осознает, что он хочет получить от консультанта и каковы цели консалтинга. Приведу слова участника одного из форумов по качеству:

"Когда я еще был новичком в консультантском деле, я очень остро переживал то, что никак не мог понять чего же клиент хочет от меня, и относил это к моей некомпетентности. Я всегда спрашивал клиента: нужен ли ему только сертификат, или он еще хочет улучшить процессы? И ответ, с редкими исключениями, всегда бывал: “Сертификат, конечно, нужен, но прежде всего нам нужны улучшения и рабочая, жизнеспособная система.” Согласно тому я начинал работу, но по прошествии времени я понял главное "Клиенты не готовы платить за улучшения, платят только за получение сертификата, что бы они ни говорили."

Как правило руководство не умеет ставить конкретные задачи перед консультантом. У нас пока еще не сложилась культура взаимодействия с консалтинговыми компаниями. И, более того, в нашей действительности руководителям очень трудно принять и признать необходимость привлечения консультантов для решения вопросов управления. Приглашение консультанта считается признаком несостоятельности руководителя, признаком его низкой управленческой квалификации, как бы указывающим на то, что он со своими обязанностями не справляется.

Вот и получается, что основная задача, которая ставится перед консультантом - подтверждение соответствия международным стандартам и как следствие получение сертификата. Отталкиваясь от такой, вполне конкретной цели и начинается вся работа. Результат сопоставим поставленной задаче. Если в большинстве своем многими ставится задача получения сертификата, то они получают сертификат. Спрос рождает предложение. Пока компании будет интересовать такой результат, найдутся и те кто захочет его предложить. В противном случае услуги подобного плана были бы стерилизованы рынком.

Но уже сейчас формируется спрос не просто на подтверждающий документ, а на конкретные управленческие решения. Многие консалтинговые компании уже реагируют на это. Но есть и такие, которые понимают, но перейти не могут новый уровень. Они не могут перестроить мышление на новые условия и продолжают работать в старом русле. Между тем, чтобы перейти на новый уровень необходимо приложить серьезные усилия, которые требуют вливания конкретных финансовых ресурсов. Если в сложившейся сейчас ситуации консультанту в области систем менеджмента качества по ИСО 9001 достаточно иметь набор шаблонов документов и определенные знания, связанные с их применением, то в новых условиях этого недостаточно. Теперь консультанту в области тех же самых систем менеджмента качества необходимо владеть знаниями и инструментами, которые, как минимум, используются сейчас в компаниях, производящих конкурентоспособную продукцию. Управление персоналом, управление знаниями, стратегическое планирование, маркетинговые исследования, закупки (логистика), концепция 6 сигм, статистические методу, FMEA - анализ, и т.д. - все они являются отдельными элементами системы менеджмента качества. И роль системы менеджмента качества заключается не в какой-то отдельной подсистеме, а в интеграции и синтезировании различных элементов деятельности компании между собой.

В разделах стандарта ИСО 9001 содержаться различные требования.

"Организация должна установить, собрать и проанализировать данные". Консультант, владея знаниями в области концепции 6 сигм, применения статистических методов может помочь внедрить подобные инструменты, как они применяются в ведущих компаниях.

"Организация должна определить действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий." Существуют различные технологии, такие как FMEA-анализ например, которые усилиями консультанта могут найти применение на отечественных предприятиях.

"Организация должна:

определить компетентность необходимую для персонала

обеспечить подготовку...

оценивать эффективность предпринятых мер и т.д.".

В управлении персоналом существуют различные концепции, которые рассказывают как это делать более эффективно и с максимальной выгодой.

"Организация должна определить:

требования, установленными потребителями...".

Вариантов проведения маркетинговых исследований довольно много. Какая применительна к конкретной организации в конкретной ситуации поможет решить консультант, зная необходимые технологии.

И так по каждому элементу - по стратегии, по логистике, по финансам. Известен лучший мировой опыт. Консалтинговые компании должны, с учетом ментальности и специфики в конкретном регионе и существующей "почвы" продвигать или даже лоббировать этот опыт на отечественных предприятиях. Но прежде всего, как отмечалось выше, консультант должен владеть знаниями и инструментами, которые на данный момент помогают компаниям быть конкурентоспособными.

Здесь и заклячается главная трудность. При таком подходе к консалтингу не обойтись одним, двумя или тремя специалистами. Организация большой сложный механизм с многочисленными и взаимосвязанными процессами. Как есть врачи, при общем понимании медицины, специализирующиеся на определенных областях организма, так и должны быть консультанты, при общем понимании системы управления специализироваться на определенных областях деятельности компании. Не может один человек владеть передовыми методами и инструментами и трансформировать их в практическое применение по всем элементам компании. Тем более, постоянно усваивать и реализовывать все новые и новые технологии, которых каждый день достигает мировая промышленность.

"Внутренне информирование" - одно из требований стандарта. Каким оно было 20 лет назад? И какие сейчас существуют технологии? Как повлияло применение статистических методов на развитие? Управление закупками, управление продажами, технологии проведения внутренних проверок - они постоянно находятся в развитии. Сейчас для решения подобных вопросов руководство обращается к различным консалтинговым компаниям. Но решение их может находится в поле деятельности компаний занимающихся консалтингом по ИСО 9001. Внутри таких компаний должны развиваться отдельные направления деятельности, которые при необходимости могут быть применительны к соответсвующей организации и интегрированы между собой. А вот интегрировать элементы, составляя из них конструкцию должен первый руководитель, при помощи консультанта уже более высокого уровня. Это талантливый менеджер, мечта других компаний на позицию первого руководителя. Он должен понимать как взаимодействуют составные части компании, как стыкуются их границы. Здесь можно привести в пример оркестр во главе с дирижером. Каждый из музыкантов играет свою партию, не задумываясь, что делают его коллеги. Но всем руководит дирижер, превращая своими действиями звучание различных инструментов в единый звук. Стандарт ИСО 9001:2000, а вернее его суть, намного сложней чем кажется на первый взгляд, и требует совершенно иного подхода.

Начинать консалтинговые работы в этой области следует с идентификации процессов, которые протекают в организации. По результатам диагностики выявляются те процессы, которые требуют усовершенствования. Далее, каждый из процессов следует выделить как отдельное направление деятельности и поручить работы по его улучшению соответствующему специалисту или группе специалистов. Получатся отдельные ячейки, которые должны быть взаимосвязаны, образуя сеть процессов. Безусловно, этими ячейками должен дирижировать руководитель проекта. Только тогда можно говорить о результативности консалтинга. Но следует отметить три условия, при котором возможен успех реинжиниринга деятельности компании. Во - первых необходимо воздействие извне. Роль такого воздействия игают группа по реинжинирингу и дополнительные ресурсы. Без инвестиций, без финансовых влияний провести полноценный реинжиниринг практически невозможно - системе необходимо внешнее воздействие, и импульсного воздействия консультантов может оказаться недостаточно.

Третье и не мене важное условие является такое, как "проводимость изменений" внутри компании. Любые начинания, поддерживаемые руководством могут погаснуть на более низких уровнях компании. На улучшение "проводимости" значительно влияет такой фактор, как получаемые персоналом знания и умения в сторонних организациях. Непрерывное обучение извне необходимо. Также на увеличение "проводимости" влияют новые сотрудники, способные быть проводниками изменений. Но, пожалуй, главное условие, при котором возможны улучшения и которое отмечают практически все специалисты - это участие руководства в реинжиниринге, система должна быть открытой и не игнорировать и блокировать внешнее воздействие. Должно быть желание изменить ситуацию.

К сожалению, многие обращаются за помощью консультанта на стадии запущенной "болезни", когда с каждым уходящим днем встать на путь выздоровления все сложнее. Это связано опять же с отсутсвием культуры взаимодействия с консалтинговыми компаниями и наверное с нашей национальной особенностью. Мы привыкли все проблемы решать сами, привыкли терпеть неудобства, не обращаясь друг к другу, не кооперируя. Потому что не доверяем друг другу, не доверяем врачам, не доверяем милиционерам, не доверяем политикам. В этом и кроется корень наших проблем. Мы не взаимодействуем между собой. Нам не хватает синергии. Периодическое обращение в консалтинговую компанию, даже в условиях здорового функционирования, также необходимо, как периодическое обращение к врачу, для периодических профилактических осмотров. Если вы конечно этому врачу доверяете.

В существующих сейчас условиях, с нехваткой ресурсов на полноценную реорганизацию, можно конечно повлиять только на некоторые элементы системы, например на управление персоналом, или производственный процесс. Но они могут быстро износится об старые детали механизма. Однако, как показывает практика консультирования успех возможен. Главное не позволить задушить внедрение изменений в начальной фазе, в зародыше.

Консалтинговые компании, специализирующиеся по стандартам ИСО продолжают практику, где результатом консалтинга является сертификат. Становится очевидно, что она ведет в тупик. Выход из тупика возможен, но для этого необходимо поменять подход к консалтингу. Консультанты, за исключением руководителя проекта, не должны охватывать всю систему управления. При общем понимании её функционирования они должны быть рассредоточены на отдельные направления. Нечто подобное некоторые компании предпринимают, но в несколько другой, а я бы даже сказал в абсолютно другой плоскости. Они делают акцент на отраслевой характер, отправляя одного человека, имеющего опыт в отрасли, руководить реинжинирингом системы управления. Но суть проблемы остается. Не по отраслям необходимо дифференцировать консультантов, а по элементам системы управления. Хотя и в этом направлении есть сдвиги. Некоторые компании предлагая консультационные услуги по ИСО 9001, одновременно предлагают услуги как раз по отдельным ее элементам, таким как управление персоналом, стратегическое планирование, маркетинговые исследования, логгистика и т.д.

В стандарте ИСО 9001 указано, что должно быть выполнено, но не указано как. Даже независимый и беспристрастный аудитор может только установить факт, подтверждающий, что деятельность ведется. Но качество деятельности, даже если аудитор в нем усомнился, никак не может повлиять на признание того, что она ведется. Стандарт этого не требует. Качество деятельности или процесса может задать консалтинговая компания. И возможно, в ближайшее время, значение будет придаваться не сертифицирующей компании, а консультирующей. Время перестроиться еще есть, спрос на сертификат еще существует. Тем не менее консалтинговые компании не должны уповать только на спрос, они сами должны влиять на его формирование. Являсь инноваторами в области управления они должны, предлагая и продвигая результативные решения, оказывать влияние на приоритеты клиентов.

**Список литературы**

Журнал "Стандарты и качество" № 7 за 2008 г.