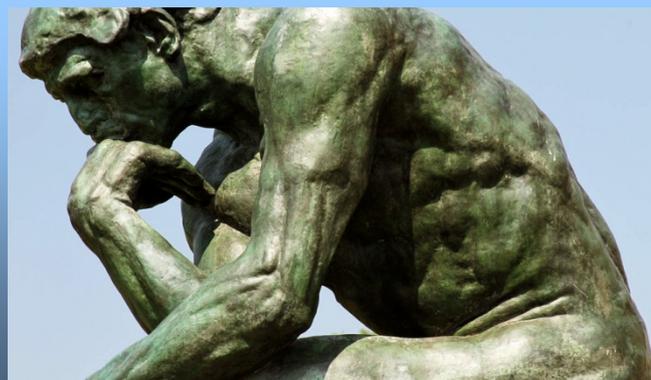




«РАЗМЫШЛЕНИЯ О КОНСАЛТИНГЕ И О СЕБЕ».



Президент Франции Жорж Помпиду шутил: «Три вещи ведут к разорению: женщины, скачки и доверие к экспертам».



МЫ ВЫБИРАЕМ, НАС ВЫБИРАЮТ

Действительно, как реагировать на запрос работодателя: требуется «Бизнес-аналитик второй категории»? Почти по М.А. Булгакову: «Голубчик, вторая свежесть — вот что вздор! Свежесть бывает только одна — первая, она же и последняя. А если осетрина второй свежести, то это означает, что она тухлая!»

Слова Воланда из романа М.А. Булгакова «Мастер и Маргарита» (гл. 18).



ТРЕНИНГ КЛЮЧ К УСПЕХУ?

Как часто бывает, что так горячо рекламируемые тренинги не дают каких либо гарантий качества, поскольку отсутствует мониторинг последующей деятельности их участников. К тому же достаточно сложно измерить результаты применения полученных знаний в конкретных условиях того или иного бизнеса. **При этом нет единого понимания того, а что же такое тренинги, или семинары, какими они должны быть.**



ИЗМЕНЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ

Кто-то пытается самостоятельно «изобрести велосипед» и выстраивает собственные контуры систем управления, ориентируясь на свою интуицию, жизненный опыт. А кто-то отдает управление на откуп профессиональной команде менеджеров (это если удастся такую собрать).



Но любые изменения, даже связанные с привлечением в команду нового специалиста, смогут дать эффект только в том случае, когда они носят не локальный, а **системный характер**.

При локальных изменениях есть большая вероятность того, что действующая система менеджмента может эти изменения не понять, не принять и отторгнуть.

«КУДА Ж НАМ ПЛЫТЬ?»

Дополнительной трудностью на пути реализации позитивных изменений является сопротивление со стороны не желающих выходить из зоны собственного комфорта руководителей и сотрудников.

В конце 80-х годов XIX века один из персонажей пьесы А. Н. Островского «На всякого мудреца довольно простоты» (Мамаев) произносил со сцены свою знаменитую фразу «Да, мы куда-то идем, куда-то ведут нас; но ни мы не знаем – куда, ни те, которые ведут нас. И чем все это кончится?». А ведь пьеса написана в 1868 году!

А. С. Пушкин в стихотворении «Осень», много раньше А. Н. Островского тоже задавался вопросом «Куда ж нам плыть?» Наша современная практика показала, что классика остается актуальной и в XXI веке.

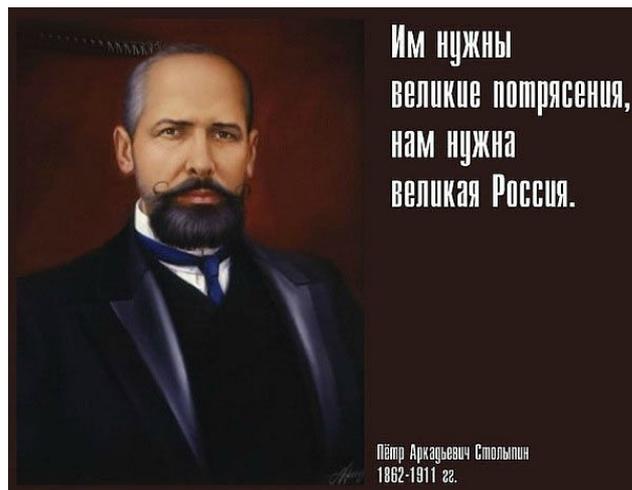
Но мы теперь знаем «куда плыть» и разделяем древнюю японскую мудрость, говорящую о том, что «движение к цели важнее ее достижения».



КОНСАЛТИНГ

Слово "консалтинг" звучит красиво и на русском, и на английском языках. Сегодня **«Консалтинг»** является всемирной отраслью экономики. Мировой рынок консалтинговых услуг (по разным оценкам) превышает 100 млрд. долл. При этом, по экспертным оценкам наибольшим спросом пользуются услуги управленческого консалтинга и всеобщего управления качеством (TQM).

Правда востребованность этих услуг в России еще не достаточно широка. Не смотря ни на что Консалтинг в России существует, как и предсказывал великий М. В. Ломоносов в Оде на день восшествия на всероссийский престол ее величества государыни императрицы Елизаветы Петровны, 1747 год: «Дерзайте ныне ободрены раченьем вашим показать, что может собственных Платонов и быстрых разумом Невтонов (Ньютонов) Российская земля рождать».



КОНСАЛТИНГ. ДЛЯ ЧЕГО?



Как показывает практика, многие компании обращаются за помощью к консультантам только тогда, когда возникают какие-то трудности. Вот почему сегодня так актуален Великий китайский философ Конфуций, который говорил: «Того, кто не задумывается о далеких трудностях, непременно поджидают близкие неприятности».

Цитируется по: Китайское искусство войны. Постигание стратегии. Чжуге Лян и Лю Цзи. Составление и редакция Томаса Клири. - Пер. с англ. Р.В. Котенко. - СПб.: Евразия, 2000.

Бернард Шоу говорил: «Никогда не указывайте на ошибки, если не знаете, как их исправить».

Поэтому наш оптимизм связан с тем, что с каждым годом ширится количество людей, которые резонно считают, что если есть специализированная проблема, то наверняка есть люди, которые обладают специальным опытом и подготовкой для ее решения.

НЕБХОДИМОСТЬ ПЕРЕМЕН

Что же такого ценного может предложить консультант по управлению современному, хорошо образованному, опытному и успешному руководителю? Самый общий ответ на этот вопрос можно получить, исследовав обобщенные показатели эффективности организации:

- удовлетворенность (неудовлетворенность) собственников (акционеров);
- удовлетворенность (неудовлетворенность) высшего руководителя ("первого лица");
- удовлетворенность (неудовлетворенность) клиентов;
- эффективность (не эффективность) производственной деятельности.

«Одной из наиболее сложных задач управления, особенно в высокотехнологичном бизнесе, является способность признать необходимость перемен и изменить что-то, пока еще есть шанс», предупреждал Билл Гейтс.

С помощью консультантов по управлению можно создать в организации действенный механизм по управлению изменениями быстрее и эффективнее, чем поручив эту задачу внутренним специалистам. **В конце концов, каждый должен заниматься своим делом: предприятиям выпускать качественную продукцию, а консультантам оказывать качественные услуги.**

А ЧТО ЕЩЕ?

А чем же еще может быть полезен консультант по управлению? Не случайно западные менеджеры предпочитают обращаться к консультантам и экспертам для обоснования, разработки и внедрения своих идей, именно потому, что они (консультанты) обеспечивают:

- **привлечение недостающих компетенций, которые нужны временно, чтобы решить задачу.** Если это новые недостающие компании компетенции, то консультанты помогают быстрее преодолеть дефицит собственных компетенций;
- **проведение начального обучения и переобучения персонала.** Трудно оспорить, что функциональный менеджмент и без того загружен операционной деятельностью, на остальное времени просто не остаётся. Способность к преподаванию - дар божий, не каждый отличный специалист на деле может стать хорошим преподавателем;
- **получение внешнего организационного механизма для преобразования системы,** т.к. сама система, как правило, сопротивляется изменениям. Требуются специалисты, не вовлеченные во внутренние взаимоотношения в компании, не имеющие в ней интересов и потому, суждениям которых можно доверять.

ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО КОНСУЛЬТАНТА

В профессиональном ряду «Эксперт» занимает высокий статус: Ученик > Стажёр > Специалист > Мастер > Рационализатор > Эксперт > Творец. Консультант по своей сути занимает место между «экспертом» и «творцом». Он всегда должен ссылаться на положительные или отрицательные случаи из своей практики. Нельзя предлагать то, в чем сам никогда не участвовал. Не случайно слово «Эксперт» происходит от латинского слова expertus — опытный. Наверняка многие отмечают, что практика зачастую не соответствует теории. Из этого следует, что: «Нет времени на создание и изучение теории».



Консультант должен твердо отстаивать принцип нашего великого полководца А.В. Суворова, не проигравший ни одного сражения: **«Теория без практики мертва и бесплодна, практика без теории бесполезна и пагубна»**. Еще в 1858 году в журнале «Экономический указатель», некто И.К. Бабст, помещает статью «Теория и практика», в которой пишет, что: «Все дело в том, чтобы практики шли дружно рука об руку с наукой, чтобы каждая из них сделала взаимно друг другу уступку, чтобы практика сделалась научнее, а наука – практичнее».

<http://feb-web.ru/feb/periodic/pp0-abc/pp1/pp1-3532.htm>

Компания TML Ltd.

основана в 2002 году группой опытных специалистов в области управленческого консультирования по различным направлениям, с целью помощи российским компаниям в оптимизации своей деятельности и повышения уровня управляемости, за счет внедрения современных подходов к управлению и лучших мировых практик.

НАША МИССИЯ
***содействие в создании
добавленной ценности для
наших клиентов через
внедрение современных
управленческих технологий***



Может быть поэтому визуальный образ нашей компании, соответствующий принципам ее взаимодействия с партнерами представляется как «недостающее звено».



Генеральный директор Кудрявцева Юлия Юрьевна является ведущим аудитором органов по сертификации TÜV Rheinland, AFNOR и ЗАО «Интерсертинг», членом ревизионной комиссии Союза Энергетиков Северо-Запада, членом экспертного совета по энергоэффективности при Консульстве Великобритании в СПб, членом экспертного совета конкурса «Строительное качество», членом координационного совета консалтинговых организаций Санкт-Петербурга.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- ✓ Экономичность
- ✓ Гибкость
- ✓ Комплексность
- ✓ Гарантии

- Конкурентоспособная и гибкая ценовая политика
- Качественные услуги в оптимальные сроки
- Индивидуальный подход
- Высококвалифицированные консультанты в различных направлениях управленческого консультирования
- Интегрированный подход обеспечения синергетического эффекта
- Эффективное внедрение систем менеджмента при выполнении всех наших рекомендаций.

НАДЕЖНОСТЬ

- ✓ Легитимность
- ✓ Многопрофильность
- ✓ Опыт реализации успешных проектов

- Сотрудничество с ведущими мировыми органами по сертификации систем менеджмента.
- Консультанты – аудиторы авторитетных независимых органов по сертификации
- Широкий спектр консалтинговых услуг и возможности их интеграции для достижения синергетического эффекта
Обучение по всем направлениям не на абстрактных академических кейсах, а на «живых» примерах из практики Вашей Компании, на основе анализа текущей ситуации.

Компания осуществляет сотрудничество с предприятиями и организациями в области консалтингового обеспечения и поддержания работ:

- По разработке, внедрению и аудиту систем менеджмента в соответствии с требованиями **международных стандартов ISO (качество, экология, охрана труда, энергоменеджмент и т.п.)**;
- По **развитию систем качественного менеджмента** и повышению эффективности бизнес-процессов на основе внедрения современных инструментов управленческого, организационного и кадрового консалтинга;
- **Обучению специалистов**, работающих в этих направлениях развития бизнеса.





Специалисты компании имеют опыт и могут обеспечить:

- **дистанционную поддержку Вашей компании по проектам разработки СМК и подготовки к сертификации на соответствие ISO 9001:2015;**
- **аутсорсинг по подготовке к надзорным аудитам, поддержке функционирования и развития СМК;**
- **создание общей концепции и целей развития компании, включая:**
 - ❖ разработку стратегии и предложений по развитию корпоративного строительства;
 - ❖ разработку методологии «Риск-менеджмента».
 - ❖ разработку мероприятий по совершенствованию корпоративной структуры компании, в т.ч. проведение реинжиниринга бизнес-процессов.

ДОРОЖНАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЭТО:

- **Формирование единой позиции по ключевым аспектам развития бизнеса у руководства компании по схеме AS IS ("Как есть") и AS TO BE («как должно быть»), предусматривающей:**
 - ❖ А. Единое понимание терминов и определений, используемых при разработке стратегии;
 - ❖ В. Анализ соответствия целей и задач подразделений компании и существующих бизнес-процессов, целям и задачам принятой стратегии;
 - ❖ С. Выявление проблемных зон, преимуществ и недостатков системы управления, механизмов принятия решений и их оптимизации;
 - ❖ п/п. А. В. и С могут реализовываться в процессе проведения «Форсайт – сессий» и «Стратегических сессий»
- **Разработка, согласование и утверждение «Концепции решения задачи по управлению долгосрочным стратегическим развитием организации и проведению организационных изменений»** - позволит руководству компании определить этапы, состав и содержание выполнения работ.
- **Определение стадии «жизненного цикла», на которой находится компания.**
- **Диагностика и анализ эффективности:**
 - ❖ управленческого, организационного и стратегического менеджмента;
 - ❖ HR менеджмента и корпоративной культуры;
 - ❖ целей и стратегии развития компании;
 - ❖ организационно - управленческой структуры, стилей и методов управления, как на корпоративном, так и на внутрифирменном уровнях;
 - ❖ корпоративных и внутрифирменных бизнес - процессов, в т.ч. маркетинга, продаж, и др.
- **Диагностика и анализ эффективности конкурентного потенциала компании.**
- **Проведение S W O T анализа.**
- **Анализ предпринимательских рисков при реализации стратегии.**

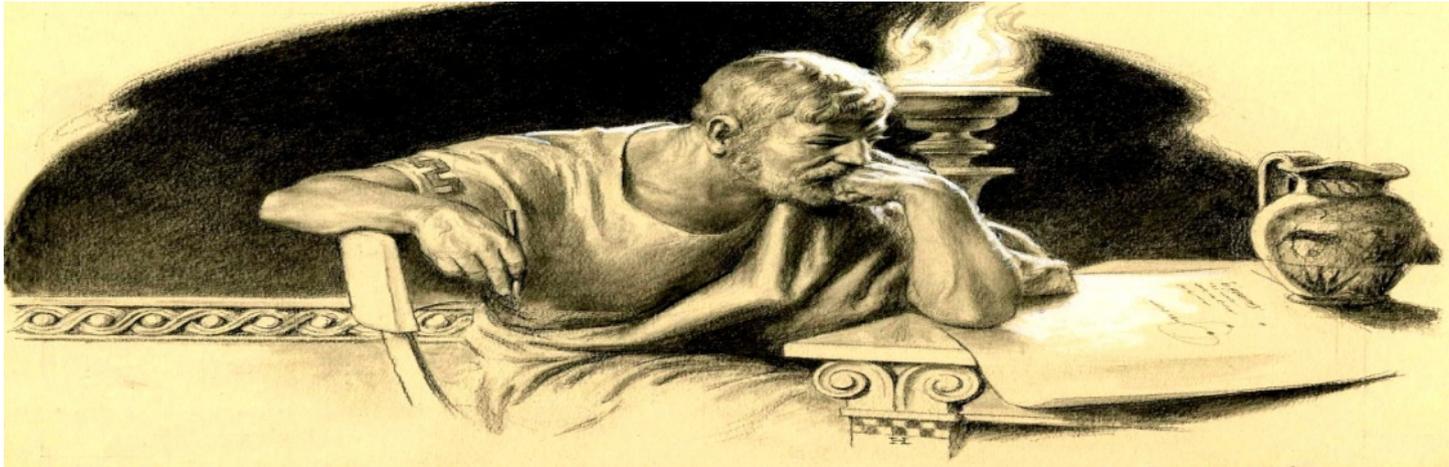


Реализация «Дорожной карты» позволит обосновать необходимость разработки комплексной системы проектов в области: построения организационно – управленческой структуры, оптимизации бизнес-процессов, управления персоналом, маркетингом, продажами в компании, и начать системную работу по формулированию цели и стратегии компании.



Но мы исходим из того, что невозможно решить какую-то проблему на том же уровне, на котором она возникла. Поэтому нами предусматривается обязательное участие в разработке проектов как наших экспертов, так и Ваших специалистов. Такое участие может быть реализовано путем создания совместной рабочей группы.

Если Вы сформулируете конкретные задачи, решения которых Вам
необходимы

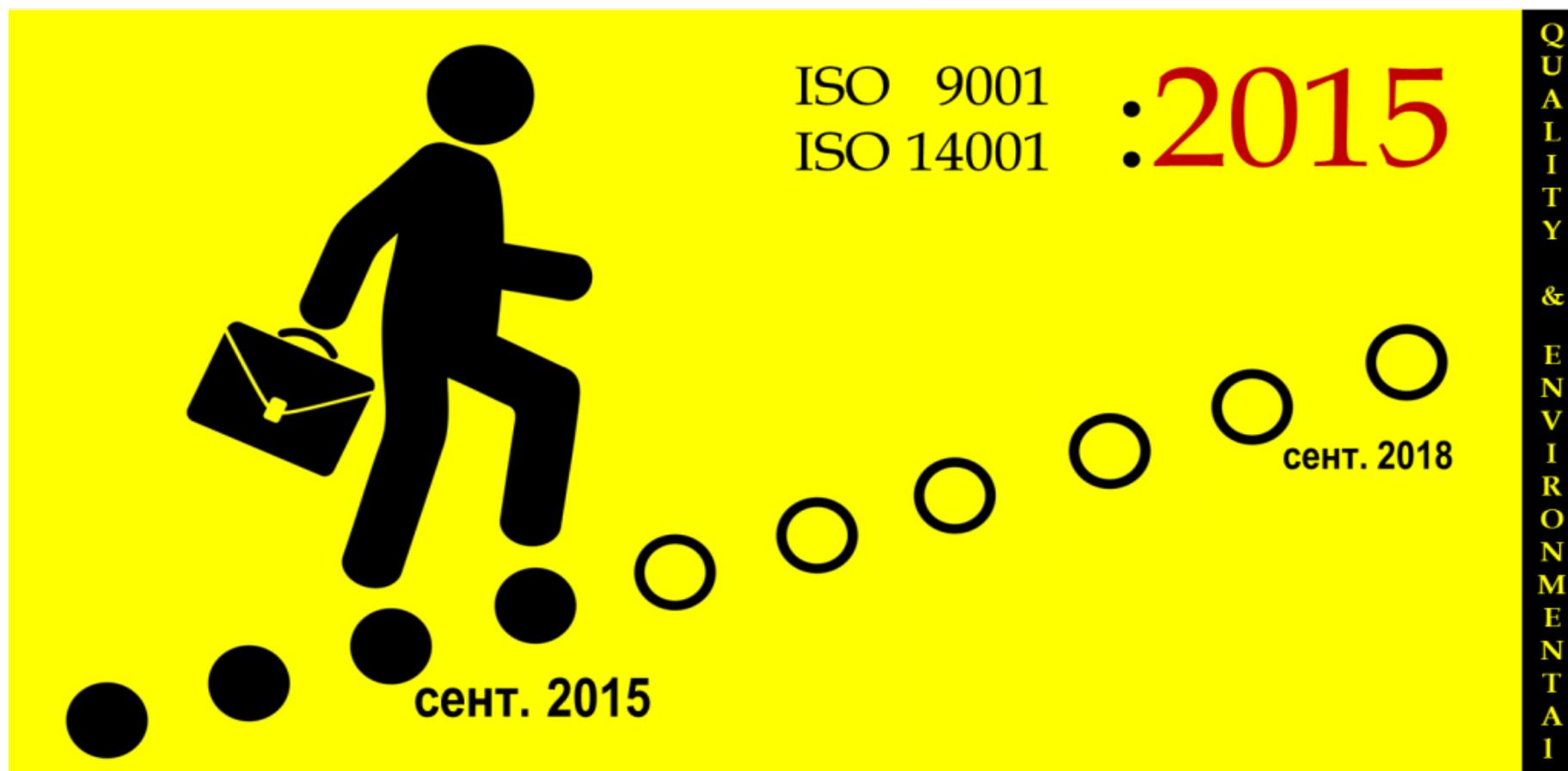


То мы оперативно и подробно ответим Вам.



ВНИМАНИЕ

Срок, отведенный на окончательный переход на новую версию стандарта, ИСО 9001:2015 стремительно приближается!!!



«Что делать?»

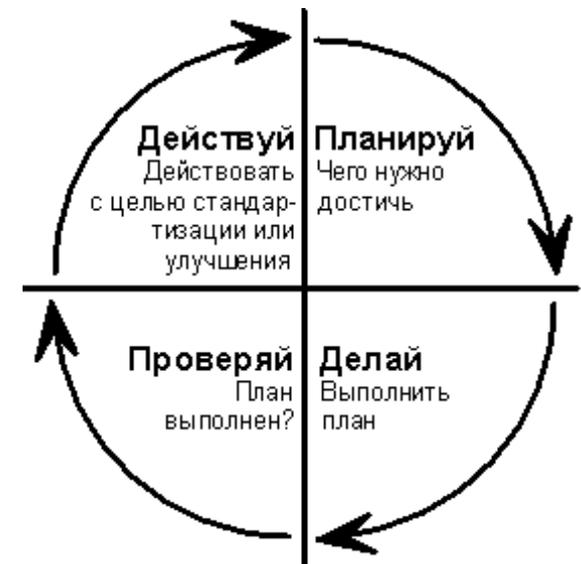


Наша компания выполнит для Вас **ВЕСЬ КОМПЛЕКС РАБОТ** для перехода на новую версию стандарта и его практического внедрения.

КОЛЛЕГИ!

В САМОМ БЛИЖАЙШЕМ будущем все стандарты ISO будут пересмотрены согласно Приложению SL, которое задает общие термины, требования к структуре и примерное содержание пунктов для всех стандартов.

Обращаем Ваше внимание, что мы используем предлагаемый SL процессный подход, позволяющий интегрировать составные части систем менеджмента (например, качество, охрану труда, экологию и др.), сочетающий в себе риск-ориентированное мышление и принцип PCDA, который должен быть использован на всех уровнях организации.

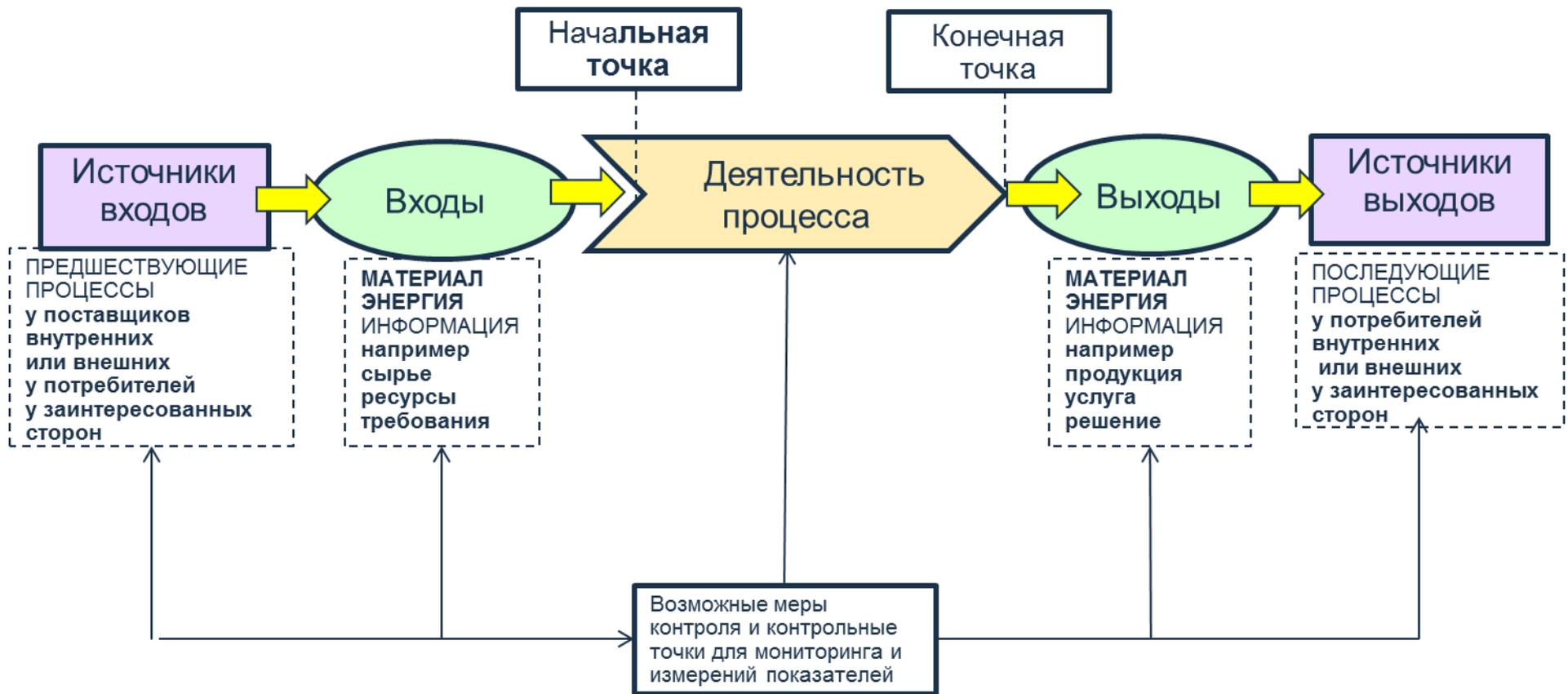


В первую очередь изменились сами принципы менеджмента качества, которые формируют основу требований стандарта.

Перечень принципов сократился, но значительно дополнено описание смысла каждого из них

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Ориентация на потребителя | → | 1. Ориентация на потребителя |
| 2. Лидерство | → | 2. Лидерство |
| 3. Вовлеченность | → | 3. Вовлечение людей |
| 4. Процессный подход | → | 4. Процессный подход |
| 5. Системный подход к менеджменту | | |
| 6. Постоянное улучшение | → | 5. Улучшение |
| 7. Принятие решений, основанное на фактах | → | 6. Принятие решений, основанное на свидетельствах |
| 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками | → | 7. Менеджмент взаимоотношений |

Изменилось схематическое представление элементов процесса



Новая версия даёт прочный фундамент для системы менеджмента и учитывает потребности бизнес среды и конечного пользователя.

Теперь система менеджмента качества по требованиям стандарта ISO 9001:2015 стала более гибкой и применимой к более широкому кругу предприятий.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
0. Введение	0. Введение
1 Область применения	1 Область применения
2 Нормативные ссылки	2 Нормативные ссылки
3. Термины и определения	3. Термины и определения
4 Система менеджмента качества	4 Контекст организации
5 Ответственность руководства	5 Лидерство
6. Менеджмент ресурсов	6 Планирование СМК
	7 Обеспечивающая деятельность
7. Процессы жизненного цикла продукции	8 Операции
	9 Оценка результатов деятельности
8 Измерения, анализ и совершенствование	10 Совершенствование

7 ОСНОВНЫХ ШАГОВ

Для перехода на новую версию стандарта ISO 9001:2015 Организация должна сделать следующие 7 шагов:

- 1) Определить внутренний и внешний контекст (бизнес-среду), заинтересованные стороны и их потребности и ожидания. Определить необходимые процессы.
- 2) Реализовать лидерство руководства. Установить политику качества. Назначить ответственности и полномочия.
- 3) Определить риски и возможности и обработать их. Установить цели качества и осуществлять мероприятия по их достижению.
- 4) Обеспечить наличие необходимых ресурсов.
- 5) Выполнять действия по достижению запланированных результатов.
- 6) Выполнять мониторинг и измерения, анализировать и оценивать достигнутые результаты.
- 7) Обеспечивать постоянное улучшение СМК.





Основными факторами для успешного перехода являются время, которого осталось мало и наши знания и опыт, которых у нас достаточно, чтобы получить необходимый Вам результат.

ВМЕСТЕ МЫ СМОЖЕМ БОЛЬШЕ!





196084, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 91, БЦ
«Маяк», оф. 305

Тел.: (812) 454 02 06

E-mail: clients@tml.ru, y.kudryavtseva@tml.ru

Web: www.tml.ru

