

Корпоративные стандарты: развенчивая мифы

В этой статье мы постарались охватить наиболее популярные и устойчивые мифы, связанные с разработкой и применением стандартов предприятий и организаций (СТО и СТП). Мифы, которые несмотря на свою абстрактность а, временами, просто абсурдность, весьма глубоко засели в головах менеджеров и работников многих отечественных компаний. Мифы, которые рубят на корню (если во власти мифов находятся менеджеры) или тормозят (в случае с персоналом) все попытки владельцев и топ-менеджеров компаний внедрить собственные корпоративные стандарты и тем самым сделать свой бизнес значительно более устойчивым, управляемым и эффективным.

Преамбула для этих мифов одна: стандарты организаций /предприятий – ненужные и вредные документы, содержащие графоманские этюды и изложения чьих-то болезненных фантазий или, в лучшем случае, «кучу заумно-занудной хрени», состряпанной желающими выслужиться кадровиками/«эсэмкашниками» или алчными консалтёрами в пику «настоящим профессионалам своего дела». Документы, которые нелепо и бессмысленно даже пытаться использовать в реальной работе – по следующим причинам:

Миф № 1: ...настоящий специалист и так знает как, что и когда делать, а если он не знает или не уверен - то это знает его непосредственный или прямой руководитель, а если даже руководство не знает - то уж интуиция, сосед по офису или Яндекс с Гуглом точно знают.

Миф № 2: ...стандарты превращают работников в роботов, ограничивая возможности для подлинной реализации их талантов.

Миф № 3: ...любые формализованные и документально закреплённые требования к работе опасны для работников и менеджеров среднего звена, поскольку делают их заведомо уязвимыми перед руководством компании.

Миф № 4: ...условия работы в реальном мире настолько многообразны, что влияющие на нее внутренние и внешние факторы в принципе не могут быть учтены ни в одном стандарте.

Миф № 5: ...стандарты исключают свободу выбора и применения необходимых управляющих воздействий менеджерами компаний.

Миф № 6: ...стандарты – это куча бумаг - учтенные копии, реестры, записи и прочая ерунда, которая мешает а не помогает работе, увеличивая нагрузку на работников и снижая оперативность выполнения ими своих функций.

Миф № 7: ...жизнь не стоит на месте и стандарты быстро отстают от реальной деятельности, структуры и политики компании, рыночной и макроэкономической ситуаций, становясь «кирпичом на шее» для компании.

Миф № 8: ...стандарты стоят серьезных денег, а их постоянная актуализация и обновление требуют постоянных и существенных затрат.

Рассмотрим каждый из этих мифов. Но начнем, разумеется, с преамбулы.

Касаемо темы бессмысленности и вредности стандартов – доля правды в этом есть. Но эта правда удобна исключительно одной весьма, к сожалению, обширной категории персонала, представители которой:

- а) не любят и не хотят работать;
- б) в реальности недостаточно компетентны для порученной им работы
- в) не готовы и/или не способны отвечать за результаты своей работы;
- г) обожают имитировать работу вместо ее реального выполнения;
- д) уверены что всегда заболтают, замнут или свалят на другого любой свой промах или недоработку.

Нелюбовь описанного контингента к стандартам вполне понятна и ожидаема, поскольку применение системных нормативов при оценке их труда очень и очень быстро выявляют их истинную сущность. Ведь работу специалиста можно оценивать как субъективно (на основе личного восприятия в собственной системе координат, включая личные симпатии и антипатии), так и объективно (по обоснованным и согласованным критериям).

При объективной оценке деятельности и ее результатов, осуществляемой на основе четких взаимосвязанных критериев, к таким «говорунам» очень быстро начинают возникать вопросы по поводу целесообразности и эффективности осуществляемой ими деятельности, а также сущности результатов этой деятельности. Что чревато для них последующей вынужденной сменой места работы.

Заумность, «суконность», косноязычность и размытость положений стандартов весьма наглядно характеризуют реальный профессиональный уровень кадров, задействованных в их разработке. И здесь ничего не попишешь, так как на данный момент эта проблема характерна для нормативных документов в целом. Но при этом не стоит забывать, что качество стандарта зависит не только от разработчика (хотя от него – в первую очередь), но и от заказчика, согласующих экспертных структур, а также предполагаемых пользователей стандарта. Последние зачастую «не глядя» согласовывают нечто, выдаваемое «разработчиками» за стандарт, а потом начинают страдать и стенать от того, что их обязывают исполнять требования, слабо соотносящиеся с реалиями их работы.

Что касается копирования положений справочников и вышестоящих нормативных документов, то эта практика, как ни странно, имеет под собой все основания. При условии, что ссылки на них, равно как и взятые из них выдержки точны и конкретны, а не являются собой банальный копипаст, не добавляющий новому стандарту никакой практической ценности для его пользователей. Мало того, иерархия нормативных документов, от международных и межгосударственных стандартов до локальных документов субъектов деятельности, построена именно так, чтобы раскрывать, детализировать и конкретизировать положения вышестоящих документов. То есть имеет место применение элементарных принципов декомпозиции, знакомых, в частности, всем сторонникам процессного подхода в управлении деятельностью.

Чем выше степень переработки исходных данных и адаптации формируемых нормативных положений в процессе разработки стандарта, тем выше его ценность. Аналогия простая – готовый костюм произвольного размера, цвета, фактуры, фасона и назначения смотрится, сидит и носится значительно хуже, чем сшитый на заказ, по фигуре и с учетом особенностей его носителя. Но он, соответственно, и стоит дешевле. Если попытаться привести совсем уж точную, хоть и несколько обидную для многих аналогию, применение таких «скопированных» стандартов сродни ношению безразмерного костюма из разноцветных лоскутов, в котором брючины разной длины и фасона, а полы пиджака где-то волочатся по земле, а где-то едва прикрывают торс. Понятно, что в реальной жизни ни одному бизнесмену, если он не тяжело болен или не пытается быть

эпатажным, не придет в голову носить такой костюм. При этом почему-то отдельные компании и их менеджеры считают в порядке вещей принимать и пытаться использовать стандарты, являющие собой примитивную компиляцию «надерганных» из других документов готовых положений, не вникая ни в суть, ни в способы, ни в возможность, ни в целесообразность их практической реализации и применения внутри компании.

С преамбулой покончено, перейдем к **мифу № 1**.

Специалист, каким бы он ни был талантливый и исполнительный, выполняет работу, являющуюся составной частью общей цепочки деятельности компании. В интересах компании обеспечить гарантированную стабильность и непрерывность этой деятельности. Каждый сбой в цепочке влечет за собой дополнительные расходы и издержки, ведущие к удорожанию продуктов компании. Поэтому работа специалистов компании должна быть синхронизирована со смежными участками и интегрирована в единую схему. Исходя из этого локализация основных процедур, методов и полномочий является необходимой. Результаты такой локализации отображаются в виде соответствующих норм – стандартов и правил. Другого способа, насколько нам известно, пока не придумали.

При этом следует разделять нормирование базовых, стандартных процедур, правил, требований с бессистемным нормированием всех параметров, критериев и свойств подряд. Любой объект стандартизации, будь то продукция, процесс или услуга имеет как свои константы, так и свои переменные. Скажу честно, самое сложное в стандартизации любого объекта – определить какие параметры или свойства можно принять за константы, а какие - за переменные. Поскольку от этого будет зависеть и степень детализации и степень вариабельности соответствующих норм и требований.

Для такого разделения обычно применяются основные инструменты матстатистики - вероятностная оценка и анализ нормального распределения значений показателей. Проще говоря, выявляются те аспекты и показатели, которые носят преимущественно случайный характер и те, которые укладываются в определенную закономерность. Поэтому, кстати, модель и методы риск-менеджмента широко применяются как при оценке исходных данных, так и в процессе нормирования стандартных параметров и показателей объектов стандартизации.

Плавно возвращаясь к основной теме, к вышесказанному остается добавить что деятельность, осуществляемая исключительно на оперативной основе с управлением посредством административно-командного ресурса всегда была, есть и будет значительно менее эффективной и более затратной, чем деятельность, для которой установлены обоснованные нормативы. Почему? Хотя бы потому, что для административно-командного ресурса свойственны «метания и настроения», приводящие к тому, что структуры областей и границ полномочий, сферы ответственности и взаимодействий внутри них постоянно находятся в подвешенном и нестабильном состоянии. Весьма рискованном и ресурсоемком.

Теперь что касается **мифа № 2** - ограничения просторов для творчества, создающей препятствия для необходимой гибкости и адаптивности специалистов и менеджеров компаний в постоянно меняющихся условиях. Нередко данная проблема, действительно имеет место но, как правило, обусловлена следующими причинами.

В одних случаях имеют место попытки искусственного «затягивания гаек» - необоснованного жесткого нормирования элементарных операций или третьестепенных параметров (если речь идет о продукции), без учета влияния и значений связанных с их реализацией рисков. Проще говоря, получают требования ради требований. Что приводит к появлению дурацких (или драконовских) норм, которые выполнимы только в идеальных условиях идеальным сотрудником (а-ля «сферический конь в вакууме»). Подобная графомания

обычно свойственна сотрудникам кадровых служб, на которых не очень дальновидные руководители повесили «эту, как её, стандартизацию с СМК». Которая во всем мире была и есть уделом, в первую очередь, инженеров и технических менеджеров. Поэтому последнее обстоятельство отчасти реабилитирует кадровиков.

Непростительно им только содействие в поддержании **мифа № 3** - во многом их стараниями (не без участия, конечно, высшего руководства компаний) отклонения от стандартов рассматриваются в качестве основания для применения административных или дисциплинарных мер в отношении персонала компаний. Что справедливо далеко не всегда. Одно дело, когда у работника были все возможности для выполнения требований стандартов, но он сознательно их нарушил, не имея для этого никаких внятных обоснований. Другое – когда положения стандартов некорректны, неисполнимы или неактуальны. В этом случае целенаправленные или вынужденные отклонения от стандартов, наравне с причинами таких отклонений, стоит рассматривать как весьма ценные данные для объективного совершенствования положений этих стандартов.

Перейдем к **мифу № 4**. Часто бывает, что положения стандартов базируются только на теоретических выкладках или фантазии разработчиков, без, опять-таки оценки характерных рисков и предшествующей вводу стандартов обязательной тестовой отработки итоговых положений и норм на практике. Эта ситуация встречается повсеместно – почему-то большинство заказчиков стандартов уверено в том, что разработка стандарта сродни написанию реферата – надо перетряхнуть правовую и нормативную базу в аналогичной области и, обобщив положения выловленных из этой базы документов, взять и написать стандарт. А вопросы практики самой организации, возможности конкретной инфраструктуры и оборудования, конкретного персонала, особенности схем мониторинга и управления деятельностью компании, текущие стратегические и операционные риски – это всё так, мелочи «на потом». И это «потом» в 99% случаев затирается и забывается, в результате чего появляются многочисленные стандарты, где всё написано правильно и грамотно - как в учебнике. С такой же, впрочем, как в учебнике практической ценностью и пригодностью для существующих и перспективных реалий. В связи с чем возникает вопрос по аналогии - интересно, много ли энтузиастов пойдут в автономный многодневный поход, руководствуясь, например, кратким конспектом из школьного учебника природоведения?

Такие «стандарты» не просто вредны – они крайне опасны для бизнеса. Их опасность в том, что они с одной стороны дают упрощенное представление об окружающей действительности для менеджеров и требуют от работников идеального, в далеко неидеальных условиях. Получается, топ-менеджмент уверен, что всё под контролем, менеджмент среднего звена – что область решаемых задач и ее проблематика проста «как три копейки», а персонал – что «всё пропало». Попытки реального применения таких «стандартов» ни к чему, кроме издержек и нервозности, не приносят.

Этой крайне распространенной ошибке мы все обязаны тем, что пренебрежение к локальным стандартам, нормам и правилам к настоящему времени достигло своего апогея. И это пренебрежение, к сожалению, оправданно - таких «стандартов» организаций, по самым скромным подсчетам, примерно две трети от существующего объема внутренних стандартов, применяемых в российских компаниях.

Но бывает и следующая ситуация. Разработчик молодец – сумел создать вполне адекватные рабочие стандарты, персонал тоже адекватный, да и необходимые МТР для их применения тоже имеются. А вот их практическое применение почему-то «не идет», реалии никак не сопрягаются с прописанными в стандартах нормативами.

Такое бывает в двух случаях – либо служба стандартизации недостаточно поработала с номенклатурой, вероятностями и методами идентификации рисков, либо, что чаще – кто-то из руководства по старой привычке «уголёк подкидывает» - осуществляет несистемные административные воздействия на отдельные процессы деятельности компании и, сам того не подозревая, порождает сбой в общей цепочке деятельности компании. Что примерно аналогично попыткам регулировать скорость и динамику движения отдельных вагонов, движущихся в составе одного поезда.

Кстати, к вопросу об управляющих воздействиях (**миф № 5**). Нормальные стандарты не ограничивают менеджеров в выработке и принятии управленческих решений. Они лишь определяют ключевые моменты и границы их реальных возможностей и полномочий. Внутри этих границ менеджеры в своем праве по принятию любых решений, стандарты просто страхуют их от таких решений, которые при любом раскладе пойдут во вред компании. В остальном менеджеры вольны делать то, что считают нужным. Кроме того преимуществом стандартов для менеджеров является то что стандарты прописывают набор предоставляемых им данных, минимально достаточных для мониторинга и управления соответствующим процессами деятельности, и источники этих данных. В зависимости от ситуации, условий реализуемых проектов и т.п. менеджеры могут расширять и структуру и состав необходимых им данных, а также форму их отображения.

Теперь к вопросу ведения и учета стандартов организаций (**миф № 6**). Почему-то многие уверены, что учтенные экземпляры, рабочие копии и журналы их выдачи, а также листы изменений являются неотъемлемой и обязательной компонентой обращения стандартов. На самом деле это не так. Примеров существования «электронных» стандартов с возможностью удаленного доступа и лимитированного использования в электронном виде немало. Для этого уже не нужно держать целый отдел, который будет вестись «ведением и выдачей документов». Для этого не нужно отслеживание копий и изготовление учтенных экземпляров – в доступе только актуальные версии стандартов. Причем такой электронный фонд стандартов можно прекрасно интегрировать с базами федеральных и отраслевых нормативно-правовых актов и нормативных документов.

Следующий миф (**миф № 7**) – отставание нормативных положений стандартов от текущих реалий. Здесь надо сказать, что актуальность положений стандартов целиком во власти самих компаний. Как правило, отставание имеет место когда стандарты внедряются по принципу «утвердили и забыли» - не заботясь ни о мониторинге применения стандартов, ни об обеспечении каналов получения информации о необходимости изменений. Либо когда пользователи стандартов, видя необходимость актуализации или пересмотра отдельных положений, молчат, считая что «руководству виднее» и это не их дело.

В первом случае вынужден огорчить тех, кто исповедует указанный выше принцип. Стандарты организаций, в отличие от национальных стандартов, актуализируются не раз в пять лет. Не раз в год и даже не раз в полгода. Они актуализируются практически постоянно и непрерывно – в зависимости от периодичности поступления и анализа информации о необходимости изменений. В идеале – не реже одного раза в квартал. Поэтому кстати, настоятельно рекомендую всем специалистам служб стандартизации организаций не «накручивать» процедуры разработки и принятия стандартов – они будут реализовываться несколько чаще, чем это кажется на первый взгляд.

Во втором случае имеют место вопросы мотивации персонала компании, направленной на ликвидацию «синдрома грабель». Здесь советовать ничего не буду – способов решения проблем с вовлечением работников очень много.

И, наконец, последний из рассматриваемых мифов (**миф № 8**) - о существенных затратах на разработку, внедрение, ведение стандартов организаций. На самом деле, если речь не идет о банальном прикрытии для

отмывания денег, реальная стоимость качественной разработки экспертной организацией среднестатистического стандарта среднестатистической организации на продукцию, процесс или услугу укладывается в диапазон от четырех до девяти тысяч долларов - в зависимости от вида, состава нормируемых аспектов и сложности стандарта. основополагающие стандарты (стандарты общих положений) на практике обходятся несколько дороже – в среднем от шести до пятнадцати тысяч.

Однако, на нашей практике нередки случаи, когда заказчик затрудняется сообщить на что стандарт должен распространяться и с большим трудом представляет что именно он ожидает от внедрения стандарта, который ему «надо разработать». В таких случаях расходы обычно превышают указанные выше суммы. Это связано с тем, что в описанной ситуации разработчик стандарта вынужден сначала разработать модель объекта стандартизации, затем выполнить комплекс мер по отработке, валидации и согласованию этой модели с заказчиком и лишь потом заниматься собственно стандартизацией – нормированием требований к объекту. То есть фактически выполнить полный цикл НИОКР по объекту стандартизации.

Сопровождение внедрения стандарта – анализ результатов опытного применения и корректировка итоговых положений как правило не влечет за собой заметных затрат и в среднем составляет от полутра до трех тысяч долларов.

Стоимость периодической актуализации стандартов варьируется в зависимости от степени его текущей актуальности, но обычно не превышает 30-50% от стоимости разработки их исходных редакций.

И в заключение несколько слов о компенсации расходов на стандартизацию - а иначе в чем смысл расходов, которые не «отобьются»? Для того чтобы самостоятельно оценить размер, обоснованность и инвестиционную привлекательность выгод от внутренней стандартизации, достаточно взять в руки калькулятор и посчитать в денежном выражении (в квартал-в полугодие-в год):

А) во сколько реально обходится компании «короткая память», «синдром грабель» у ее персонала (работников и менеджеров)?

Б) каковы реальные потери компании, связанные с устранением огрехов собственного персонала вследствие их «самостоятельной и творческой» деятельности?

В) во сколько реально обходится штат менеджеров, которые по факту являются обычными контролерами или простым передаточным звеном?

Г) каковы реальные затраты на купленные материалы и оборудование, которые «не подошли» или «не потребовались» и поэтому пылятся на складе в качестве хлама?

Д) во что реально обходятся работники, которые объективно занимаются непонятно чем, для чего и почему?

Е) во сколько реально обходятся расходы по гарантийным обязательствам и рекламациям на продукцию (услуги)?

Ж) какой реальный объем основных фондов компании досрочно выходит из строя вследствие ненадлежащего применения и обслуживания?

Ответив на эти вопросы и оценив приблизительный объем «выпадающих» издержек, можно сделать выводы о наличии и степени реальных потребностей компании во внедрении внутренних стандартов - стандартов организации/предприятия.