

# Положение о качестве ООО «Технологии и Решения»

---

Введено распоряжением Генерального Директора

11 апреля 2014 год

Москва, 2015 г

1. Цели Положения
  - 1.1. Обеспечить организацию основных производственных процессов ООО «Технологии и Решения» в соответствии с ценностями компании и принципиальным отличием от конкурентов «Качество и доброе имя превыше всего».
  - 1.2. Задать стандарт качества в рамках основных производственных процессов ООО «Технологии и решения»
  - 1.3. Иметь прозрачную основу для переговоров со всеми контр-агентами в рамках существующей бизнес-модели ООО «Технологии и Решения»: внутренними сотрудниками, субподрядчиками, клиентами.
2. Основные понятия и определения
  - 2.1. Качество – совокупность требований и свойств процесса/услуги, обеспечивающие его/ее пригодность для предложения контр-агентам.
  - 2.2. Программа – любое развивающее мероприятие или их набор, предоставляемый в качестве услуги Заказчику со стороны ООО «Технологии и Решения».
  - 2.3. Контрагент – любая организация, ее представитель или физическое лицо, вовлеченное в процесс подготовки и реализации Программ.
  - 2.4. Субподрядчик – организация или физическое лицо, выполняющее часть работ по Договору с ООО «Технологии и Решения» для конкретного Заказчика (либо за пределами конкретного «клиентского договора», но косвенно обеспечивающее качество предоставляемых по «клиентскому договору» услуг).
  - 2.5. ВНД Заказчика – все внутренние нормативные документы Заказчика, знание и понимание которых помогают подготовить и организовать реализацию Программы наилучшим в данных условиях образом.
  - 2.6. Бизнес-процесс – последовательность действий /шагов, приводящая к заранее запланированному результату определенного качества.
3. Общие положения:
  - 3.1. Мы считаем обеспечение качества – важнейшим приоритетом компании и основным конкурентным преимуществом ООО «Технологии и Решения».
  - 3.2. Мы соглашаемся на самые высокие требования в этой области. И при этом считаем правильным работать на «превышение ожиданий» наших контрагентов даже во всех возможных рабочих ситуациях.
  - 3.3. Мы культивируем неуспокоенность по поводу качества на каждом рабочем месте в нашей команде. Каждый в рамках своей работы прикладывает все усилия, чтобы улучшить качество поставляемых услуг/продуктов/процесса. Мы транслируем эту норму субподрядчикам и иным контрагентам.
  - 3.4. Вне зависимости от источника проблем мы исповедуем «внутренний локус контроля» («что мы не предусмотрели?») / «что мы можем предложить для исправления ситуации?») при решении вопросов, связанных с качеством поставляемых нами продуктов и услуг.
  - 3.5. Решение задач, связанных с показателями качества, является приоритетным по сравнению с задачами, связанными с показателями маржинальности и иными финансовыми показателями
4. Требования к организации процесса разработки программ
  - 4.1. За разработку программы отвечает единое лицо – методолог данной программы. Методолог назначается на программу по критерию наилучшего сочетания экспертизы конкретного человека и требований к программе со стороны Заказчика. Постоянные

сотрудники компании имеют приоритет в распределении методологической работы перед подрядчиками, работающими на срочных договорах, однако, при необходимости методологом может быть назначен привлеченный эксперт, если это отвечает интересам Заказчика (в таком случае с методологом составляется отдельный договор на данный вид работы).

- 4.2. Мероприятия по подготовке программы оформляются как план работы в оговоренном формате и согласовываются с Заказчиком на момент начала работ. Данный план рассматривается как рабочий открытый документ, возможный к корректировке по мере его осуществления по взаимному соглашению сторон. На обязательных элементах плана мы настаиваем при обсуждении работ с Заказчиком.
- 4.3. Процесс разработки программы включает ряд обязательных мероприятий, а именно:
  - 4.3.1. Знакомство со всеми представителями Заказчика, имеющими интерес в данной программе, и обсуждение их клиентского запроса. Результаты таких встреч оформляются в виде статусов встреч в формате электронной переписки (если в процессе обсуждения плана работ не было предусмотрено иное). Обмен статусами происходит не позднее следующего рабочего дня, следующего за датой встречи.
  - 4.3.2. Интервью с экспертами Заказчика по ключевым темам программы. Вопросы к интервью согласовываются с Заказчиком до начала бесед. Результаты интервью оформляются протоколом по оговоренной форме. Сроки согласования вопросов и предоставления протоколов оговариваются в плане разработки программы. Формат интервью (очно, телефон, скайп) оговариваются с Заказчиком с учетом всех разумных факторов, а именно: предполагаемая продолжительность интервью, деликатность задаваемых вопросов, статусе респондентов, принятых гласных и негласных корпоративных норм на стороне Заказчика, стоимости накладных при необходимости очных встреч в других городах, сроках разработки и т.п.
  - 4.3.3. Знакомство со всеми внутренними нормативными документами (далее ВНД) Заказчика, имеющими отношение к нашей программе (вне зависимости от их объема).
  - 4.3.4. Встреча по защите и согласованию программы. Проводится со всеми представителям Заказчика, имеющими интерес в данной программе. Программа дорабатывается до тех пор, пока все представители не примут предложенную программу как полезную для своих целей.
  - 4.3.5. Доработка программы и ее повторное согласование после пилотного проведения каждой активности (в случае с модульными программами).
- 4.4. Процесс разработки программы включает ряд желательных мероприятий, а именно:
  - 4.4.1. Интервью с потенциальными участниками программы. Вопросы к интервью согласовываются с Заказчиком до начала бесед. Результаты интервью оформляются протоколом по оговоренной форме. Сроки согласования вопросов и предоставления протоколов оговариваются в плане разработки программы. Формат интервью (очно, телефон, скайп) оговариваются с Заказчиком с учетом всех разумных факторов, а именно: предполагаемая продолжительность интервью, деликатность задаваемых вопросов, статусе респондентов, принятых гласных и негласных корпоративных норм на стороне Заказчика, стоимости накладных при необходимости очных встреч в других городах, сроках разработки и т.п.
  - 4.4.2. Посещение «гембы» (мест работы потенциальных участников программы) методологом и ключевыми исполнителями программы. Результаты посещений оформляются протоколом по оговоренной форме. Сроки предоставления протоколов

оговариваются в плане разработки программы. Если посещение гембы возможно, но затруднено необходимостью дополнительного инструктажа для посетителей со стороны нашей компании (либо иных аналогичных мероприятий), мы считаем правильным проявить разумную настойчивость в данном вопросе, декларируя готовность прикладывать дополнительные усилия с нашей стороны.

- 4.4.3. Анализ материалов других программ, проводимых по близким темам на других уровнях организации, или других программ, в рамках которых обучались участники разрабатываемой нами программы.
- 4.4.4. «Пилотирование» отдельных активностей или целых блоков программы (по рекомендации методолога и согласованию с Заказчиком).
- 4.4.5. Разработка и согласование плана сопровождения программы в компании Заказчика (если есть такая необходимость).
- 4.5. Разработанная программа закрывается подготовленным пакетом документов, состав и формат которых согласовывается с Заказчиком. По ходу подготовки программы пакет может быть расширен (за счет дополнительных материалов), но не уменьшен. Минимально пакет включает: управляющую презентацию, рабочую тетрадь, дополнительные раздаточные материалы, материалы контроля качества программы (анкеты участников, тесты и т.п.), сценарий для ведущего. Все материалы брендированы согласно требованиям, изложенным в пункте 7 данного Положения.
5. Требования к процессу выбора субподрядчиков:
  - 5.1. Для подготовки и проведения каждой программы приглашаются наилучшие ресурсы с точки зрения требований и интересов Заказчика. Приоритетное приглашение внутренних сотрудников компании в проект желательно, но не обязательно. Самым важным критерием является потенциальная возможность исполнителя максимально удовлетворить потребности Заказчика.
  - 5.2. Все субподрядчики, с которым работает ООО «Технологии и Решения» попадают в сотрудничество с нами на основе рекомендаций. Мы не ищем субподрядчиков «в открытых источниках».
  - 5.3. Выбор субподрядчиков происходит по схеме, которая определяется для каждого проекта с учетом его специфики, за основную базовую последовательность мы принимаем следующую:
    - 5.3.1. Первичное знакомство с субподрядчиком в следствие рекомендации (формат: встреча, телефонный звонок, скайп, - определяется для каждого проекта, с учетом всех существенных факторов). Предварительные переговоры по условиям участия в проекте.
    - 5.3.2. Запрос и анализ резюме, рекомендаций, иных материалов, имеющих отношение к потенциальному сотрудничеству.
    - 5.3.3. Личное интервью с методологом проекта (везде, где возможно, желательно участие Генерального директора ООО «Технологии и Решения»).
    - 5.3.4. В ситуациях подбора тренеров-ведущих возможно проведение «внутреннего демо тренинга» (критерии оценки демо представлены в Приложении 1, среднее по данным критериям не должно быть ниже 7, за исключением пункта 3.2.)
    - 5.3.5. Подготовка документов субподрядчика для предоставления Заказчику.
    - 5.3.6. Проведение личного знакомства Заказчика с субподрядчиком, проведение демо-тренинга по запросу Заказчика.
    - 5.3.7. Итоговое согласование основных и «резервных» исполнителей.

- 5.3.8.Итоговые переговоры по условиям участия в проекте. Бриф исполнителей по проекту с учетом требований, изложенных в пункте 5 и 6 данного Положения.
- 5.3.9.Заключение договоров с каждым субподрядчиком на оговоренных условиях.  
Заключение соглашений о конфиденциальности.
- 5.4. Предложенный порядок применим и к субподрядчикам, предложенным Заказчиком, но может быть упрощен по согласованию с Заказчиком.
- 5.5. Замена субподрядчика производится как любого исполнителя проекта по первому требованию заказчика. ООО «Технологии и Решения» настаивают на обосновании требования, но реализуют его в любом случае вне зависимости от качества обоснований.. Компания прикладывает все усилия, чтобы процесс реализации проекта не изменился ни по какому существенному параметру в случае замены субподрядчиков. Если необходимость приглашения нового субподрядчика несет снижения финансовой выгоды или даже приводит к потенциальным финансовым убыткам для компании по проекту, но не может быть компенсирована со стороны Заказчика, ООО «Технологии и Решения» покрывают данные убытки из внутренних резервов.
6. Требования к организации процесса проведения программ
- 6.1. Организация процесса проведения программы включает работу с Заказчиком и работу с исполнителями.
- 6.2. Процесс организации проведения программы детально планируется и согласовывается с Заказчиком на этапе ее разработки. Все требования прописываются в формате Бизнес-процесса (см. шаблон в Приложении 2). Все участники проекта знакомятся с данным процессом и обязуются его соблюдать.
- 6.3. В рамках каждой программы назначается внутренний администратор программы, отвечающий за бесперебойный процесс проведения программы. Такой администратор – «единое окно» для субподрядчиков и «технических организаторов» Заказчика, координирующий процесс реализации программы.
- 6.4. Мы прикладываем все усилия, чтобы администратор программы был в доступе 7/24 для указанных контр-агентов.
- 6.5. Документы, связанные с организацией процесса проведения программ находятся в доступе для всех участвующих в данном процессе лиц: администратора, методолога, менеджмента компании, вовлеченных в процесс сотрудников бэкофиса: актуальный график, пакеты документов по тренингу, дополнительные инструкции и т.п. размещаются в общей папке с защищенным, но разделенным доступом. Администратор информирует всех вовлеченных в данный процесс лиц об обновлениях документации в папке проекта в момент обновления по электронной почте обязательно (или в дополнение к этому более оперативным способом, если это требуется процессом).
- 6.6. В рамках обеспечения качества проведения программ мы используем максимально возможное количество инструментов контроля и их наиболее разумную комбинацию: анкеты обратной связи (сразу после тренинга и отсроченные), тестирование в формате, логичном для преподаваемого материала, фокус-группы с участниками, фокус-группы и индивидуальные интервью с руководителями участников, экзаменационные испытания, анонимное и неанонимное анкетирование, ролевые экзаменационные испытания, оценочные мероприятия, наблюдение на рабочем месте, двойные визиты, сравнительный анализ бизнес-показателей, визиты представителей Заказчика на мероприятия Программы и др. Итоговый набор и сочетание инструментов определяет методолог и согласовывает с заказчиком. Минимальный набор инструментов и

активностей по контролю включено в стоимость проведения программы и проводится в любом случае.

7. Требования к организации процесса передачи программ:
  - 7.1. Данные требования распространяются на процесс передачи программы «внутри» компании-Заказчика, но также на процесс передачи программы субподрядчикам.
  - 7.2. Для каждой программы процесс передачи адаптируется с учетом требований конкретной ситуации в компании- Заказчике. Решение об адаптации процесса передачи принимает методолог Программы. Он же согласовывает процесс передачи с Заказчиком.
  - 7.3. Основные элементы процесса включают в себя:
    - 7.3.1.Подготовка дословного сценария и мануала тренера.
    - 7.3.2.«Пилотное проведение» программы методологом или одним из основных разработчиков,
    - 7.3.3.Нарезку видео-записи пилотирования программы методологом для внутреннего пользования тренерами,
    - 7.3.4.Очный бриф тренеров по программе,
    - 7.3.5.Супервизию проведения программы исполнителями, организованную в разном формате.
8. Требования к организации процесса сопровождения программы
  - 8.1. ООО «Технологии и Решения» считают своей ответственностью имидж программы внутри компании-Заказчика.
  - 8.2. Для обеспечения максимально позитивного имиджа программы и поддержания ее эффективности мы инициативно предлагаем Заказчику комплекс мер по достижению данной цели.
  - 8.3. Методолог конкретной программы выбирает мероприятия по сопровождению программы (презентации очные и заочные для разных целевых аудиторий, пресс-релизы, поясняющие вебинары для руководителей, вводные вебинары для участников, индивидуальные консультации, информационные справки на порталах, постеры, слоганы, отличительные знаки прохождения Программы и ее этапов и т.п.), оформляет и согласовывает с Заказчиком план сопровождения программы.
  - 8.4. Все материалы программы оформляются дизайнером и брендируются с учетом корпоративного стиля Заказчика, либо мы работаем над отдельным брендом конкретной Программы в портфеле программ Заказчика.
  - 8.5. Материалы, которые предоставляются Заказчику по Программе все брендируются с учетом разработанного стиля. ООО «Технологии и Решения» целенаправленно и постоянно работает с дизайнерами и корректорами для повышения качества предоставляемых материалов.
9. Обеспечение работы данного Положения:
  - 9.1. Вопросы качества и обеспечение данного Положения находятся в ведении Генерального директора ООО «Технологии и Решения» и управляющих партнеров.
  - 9.2. Положение пересматривается при каждой инициативе по улучшению качества или прецеденту, но не реже 1 раза в год.
  - 9.3. Каждый сотрудник Компании и любой субподрядчик знакомится с данным Положением либо его обновленной версией максимально неформальным образом (с разъяснениями и комментариями со стороны методолога конкретного проекта).

Приложение 1. Критерии оценки потенциальных судподрядчиков-исполнителей программ.

Навыки, знания, установки	Оценка (1-10)
<b>1. Экспертиза в тематике Программы</b>	
<b>2. Навыки коммуникации</b>	
<b>2.1. Публичное выступление</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интересно рассказывает (ярко, живо, с примерами, можно заслушаться).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ясно, просто, структурировано объясняет сложные вещи.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• На него приятно смотреть долгое время (не раздражает пластика, мимика, особенности голоса).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Грамотная речь, нет явных дефектов (четкая дикция, не мычит, нет слов паразитов).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптирует свой рассказ под особенности аудитории.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использует в ходе выступления все каналы коммуникации (визуальные, аудиальные и кинестетические).</li> </ul>	
<b>2.2. Построение отношений</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легко вступает в контакт с новыми людьми.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет подстраиваться под собеседника (выявить потребности и продать идею).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет налаживать взаимодействие, находить общий язык с любыми людьми.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет разрешать конфликтные ситуации.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет разряжать обстановку.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет настроить людей на позитивный лад.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет наладить взаимодействие между людьми.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легко перестраивается, переключается между людьми и стилями коммуникации.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спокойно реагирует на критику, не «разрушается».</li> </ul>	
<b>2.3. Управление диалогом</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет фокусировать людей на определенном вопросе, не давать уходить от темы.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет расспрашивать, формулировать полезные вопросы.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет четко формулировать суть проблемы, ситуации, задачи (выделять суть из неясно высказанного людьми).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет отвечать на вопросы.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет брать и отдавать инициативу в коммуникации.</li> </ul>	
<b>2.4. Мышление</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мыслит четко и структурировано.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет выделять главное, обобщать, резюмировать.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Признает различные точки зрения, умеет увидеть в каждой разумное зерно.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мыслит сценарно (заранее видит, как будут развиваться события).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мыслит многовариантно (видит много возможностей, легко отказывается от</li> </ul>	

Навыки, знания, установки	Оценка (1-10)
запланированного, гибко).	
<b>2.5. Отношение к сложным ситуациям</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сохраняет спокойствие и объективность в трудной ситуации.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• С юмором может отнестись к проблеме («Так даже лучше», «Как-нибудь выкрутимся», «От серьезного до смешного один шаг», «Опять не получилось»).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может использовать любую проблему для пользы дела как возможность для обучения и улучшения атмосферы.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заражает позитивом окружающих («Вы ошиблись, так даже лучше, теперь Вы будете знать, как действовать»).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Воспринимает негатив аудитории как позитивный сигнал, запрос на изменения.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ищет творческие способы решения возникающих проблем.</li> </ul>	
<b>3. Специальные знания и умения</b>	
<b>3.1. Навыки ведения тренинга</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко инструктирует, объясняет задание.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет проводить основные виды активностей в тренинге</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– разогревы;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ролевые игры;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– деловые игры, симуляции;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальные задания;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– решение готовых кейсов;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– решение кейсов участников;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– групповые дискуссии;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа в малых группах по выработке и принятию решений</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– другое</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет фасилитировать групповую и индивидуальную работу (помогает в выполнении заданий).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет проводить инсайтный разбор активностей (разобрать задание с максимальным развивающим эффектом для участников, включая анализ опыта в конкретной ситуации, расширение контекста, связывание полученного опыта с жизнью, перенос опыта из сферы в сферу).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может по ходу заменить / адаптировать запланированную активность на более подходящую ситуации и группе.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Может создавать развивающую атмосферу (интерес к теме, готовность меняться, признавать ошибки, делаться опытом и обратной связью и т.д.).</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает и поддерживает конструктивные отношения в группе (тренер – группа, тренер – отдельные участники, участники между собой, управляет групповой динамикой, делает необходимую профилактику проблем, снимает сопротивление, если оно возникло)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляет обучающим процессом:</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– может формировать новые навыки и установки;</li> </ul>	



Навыки, знания, установки	Оценка (1-10)
– способен одновременно следовать программе и за запросом группы;	
– умеет «сжимать и растягивать» время;	
– может создавать целостное впечатление от обучающего события;	
– умеет создавать долгосрочный развивающего эффект, мотивацию на развитие после тренинга.	
• Умеет делать эффективную самопрезентацию (легенда тренера).	
• Умеет эффективно представлять тренинг (легенда тренинга).	
• Умеет утилизировать, упаковывать любые события на тренинге.	
• Умеет быть разнообразным при длительной работе с одной группой или при смене аудитории.	
<b>3.2. Навыки разработки тренинга</b>	
• Знает различные форматы тренинговой работы.	
• Владеет алгоритмом разработки тренинга.	
• Видит тренинг как целостное произведение, учитывает драматургию.	
• Умеет сочетать при разработке лево- и правополушарные формы обучения.	
• Может подбирать / создавать концепции тренинга.	
• Может превратить теоретическую схему, идею в практический обучающий модуль.	
• Знает устройство модуля тренинга.	
• Может разработать хороший модуль.	
• Обладает широким репертуаром активностей для тренинга (X способов собрать ожидания, Y способов разбить на подгруппы, Z способов провести одно и то же упражнение, знает большое количество готовых упражнений и т.п.).	
• Знает различные варианты начала, связок, переходов, завершений тренинга, модуля, блока.	
• Может подобрать / разработать активность, упражнение под задачу.	
• Умеет писать понятные четкие сценарии тренинга.	
• Может точно рассчитать время тренинга.	
• Умеет создавать полезные материалы для тренинга (раздаточные материалы (теория, инструкции к упражнениям, листы для самостоятельной работы), презентации).	

Приложение № 2. Шаблон описания бизнес-процесса

Вход	Действия	Выход	Сроки /продолж.	Требования	Комментарии
1	2	3	4	5	6
Часть процесса (название):					
КПЭ данной части процесса	1. 2. 3.				
1.1					
1.2					