DOI: 10.17117/na.2016.11.01.296

<http://ucom.ru/doc/na.2016.11.01.296.pdf>

Поступила (Received): 24.11.2016

Сухатская Т.С. Совершенствование устойчивого управления

Sukhatskaya T.S.
Improving the sustainable management

Особенностью современных подходов к менеджменту качества является то, что требования предъявляются не к качеству продукции напрямую, а к системе менеджмента, которая в свою очередь призвана обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции, процесса производства и деятельности компании в целом. Создание интегрированных систем менеджмента является одним из инструментов совершенствования устойчивого управления

Ключевые слова: система менеджмента качества, интегрированная система, совершенствование

Сухатская Татьяна Сергеевна

Директор по качеству

Акционерное общество «Красноярское конструкторское бюро «Искра»

г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1

A feature of modern approaches to quality management is that the requirements are not the quality of the product directly, but to the system of management, which in turn is recognized by providing predictable and stable level of product quality, production process and the company as a whole. Creation of integrated management systems is one of the tools for improving the sustainable management

Key words: quality management system, integrated system, improvement

Sukhatskaya Tatyana Sergeevna

Director of quality

Joint Stock Company Iskra Research & Development

Krasnoyarsk, Televizornaya st., 1

Менеджмент качества сегодня – это визитная карточка каждой организации при выходе на рынок. Система менеджмента качества (СМК) позволяет создать на предприятии порядок, при котором ответственность персонала точно распределена и документирована. Особенностью современных подходов к менеджменту качества является то, что требования предъявляются не к качеству продукции напрямую, а к системе менеджмента, которая в свою очередь призвана обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции, процесса производства и деятельности компании в целом. Сегодня, целесообразность создания интегрированных систем менеджмента на современных предприятиях не вызывает сомнений.

Интегрированная система менеджмента (далее ИСМ) – совокупность не менее двух систем (подсистем) менеджмента организации, ориентированных на различные заинтересованные стороны, и как следствие, отвечающих требованиям/рекомендациям (национальных, международных) стандартов (включая

ТУ) на системы менеджмента, имеющих полностью или частично объединенные элементы, которые функционируют в организации, как единое целое. К числу явных достоинств таких систем можно отнести следующие:

- ИСМ обеспечивает большую согласованность действия внутри компании, усиливая тем самым синергетический эффект, заключающийся в том, что общий результат от согласованных действий ряда подсистем выше;
- ИСМ способствует минимизации функциональной разобщенности в организации, возникающей при разработке автономных систем менеджмента;
- создание ИСМ, как правил, значительно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем;
- число внутренних и внешних связей в ИСМ меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких параллельных системах;
- объем документов в ИСМ значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах;
- в ИСМ достигается более высокая степень вовлеченности персонала в совершенствование деятельности организации;
- в рамках ИСМ в большей степени учитывается баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельных систем;
- затраты на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ ниже, чем суммарные затраты по нескольким системам менеджмента;
- создание ИСМ позволяет использовать единую методологию и формализованное описание процессов, что существенно унифицирует в целом менеджмент организации.

Успех внедрения ИСМ зависит от множества факторов. Основным из них являются четкость определения целей внедрения системы, которые, в свою очередь, определяют подходы к интерпретации требований стандартов. При этом, чем уже трактуются требования стандарта, тем более формальной и, соответственно, менее эффективной получается система.

И, если основной целью внедрения ИСМ является только достижение формального соответствия и получением организацией соответствующего сертификата, то такое внедрение вряд ли будет успешным. При этом необходимо отметить, что мировой опыт убедительно свидетельствует, что внедрение и на предприятии системы менеджмента качества по ISO 9001 должно предшествовать внедрению других корпоративных систем. Только при этих условиях внедрение интегрированной системы качества является успешным. Это обусловлено тем, что базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. Особую актуальность для организаций имеют такие принципы управления, декларированные в данном стандарте, как процессный, системный подход, лидерство руководителя, вовлечение работников, в систему управления. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов (подсистем) в единую систему корпоративного менеджмента [1, 2].

Накопленный зарубежный опыт также свидетельствует, что базовая система менеджмента качества на предприятиях должна последовательно

дополняться требованиями других подсистем. После чего, системы может интегрироваться по одному из следующих вариантов: создание аддитивных моделей ИСМ, когда к системе менеджмента качества, выполняющей роль базовой системы последовательно добавляются система экологического менеджмента, система OHSAS и другие (при применении данного варианта разрыв между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующих может составлять от полугода до нескольких лет) или создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно [3].

Приступая к разработке системы ИСМ на предприятии, высшее руководство должно четко представлять себе не только явные выгоды от внедрения этой системы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность предстоящих работ. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринимать меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала предприятия в процессе внедрения ИСМ.

Как свидетельствует современная практика, длительность реорганизации менеджмента (особенно в тех случаях, когда она носит радикальный характер) и отдаленное проявление ее результатов вызывают усталость, раздражение, а иногда и полное разочарование в среде менеджеров и специалистов предприятия. Это, в свою очередь, может стать причиной снижения их творческой активности и работоспособности.

К числу наиболее значимых мер, которые способны сгладить или предотвратить негативные психологические моменты в ходе работы по созданию ИСМ на предприятиях, относятся:

- проведение руководством предприятия работы по разъяснению причин, целей, характера, сроков и последствий создания ИСМ (при этом следует избегать формирования у сотрудников завышенных ожиданий);
- выработка четкой стратегии создания ИСМ на предприятии, определение и выделение для ее реализации необходимых ресурсов;
- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности путем формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность;
- проведение специальных занятий и тренингов для членов руководящих и рабочих органов;
- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания к группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия;
- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками.

Таким образом, проведенные исследования доказывают, что создание ИСМ – это сложный инновационный процесс, направленный на повышение эффективности общего менеджмента.

Ожидаемая результативность ИСМ может быть достигнута лишь в случае:

- грамотного управления этим процессом;
- главенствующей роли менеджеров предприятия и, прежде всего, руководителей высшего звена;
- избегания механического объединения требований международных стандартов (без учета концепций и принципов, на которых базируются эти стандарты, и специфики сложившегося на предприятии менеджмента), что может привести к их формальному, поверхностному внедрению;
- рассмотрения внедрения ИСМ, как важнейшей предпосылки роста конкурентоспособности и совершенствования устойчивого развития предприятия в условиях рынка.

Основной целью политики по стратегическому управлению в области обеспечения качества в настоящий момент является переход на принятые в международной практике отношения снижающие риски выпуска некачественной продукции, внедрения и предоставления качественных инновационных услуг потребителям и развивающие конкуренцию на основе оценки стоимости жизненного цикла продукции и технико-экономических показателей посредством аддитивного присоединения актуальных для организации систем менеджмента. Образно-графическая модель аддитивной ИСМ представлена на рисунке 1.

Рис. 1. Образно-графическая модель аддитивной ИСМ

Образно-графическая модель аддитивной ИСМ в виде пирамиды выбрана автором не случайно. По мнению психологов, данная игрушка дает развивающемуся организму, а организация на данном этапе является именно таковым, ориентируясь на применение следующих принципов при построении ИСМ: согласованность и целенаправленность действий (лидерство руководства и принятия ре-

шений основанных на фактах), процессный подход, системный подход, вовлеченность, постоянное улучшение, подход, основанный на управлении рисками, баланс интересов заинтересованных сторон и соответствие законодательным и другим требованиям составляют исключение.

В целом, основные преимущества ИСМ по отношению к раздельному использованию разных СМ следующие: более эффективное использование ресурсов за счет исключения дублирования процессов, повышение эффективности системы управления организации, повышение результативности СМК, улучшение имиджа предприятия и конкурентного преимущества, достижение более высокой вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации; определение стратегии развития организации учетом заинтересованных сторон (потребители, работники, поставщики, общество).

Пошаговая реализация мероприятий по созданию ИСМ будет рассмотрена в другой работе автора.

Список используемых источников:

1. ГОСТ Р ИСО 9001- 2008. Системы менеджмента качества. Требования. М., 2009. 25 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9004 – 2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. М., 2011. 40 с.
3. ГОСТ Р 53893 – 2010. Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента. М., 2011. 16 с.

© 2016, Сухатская Т.С.

Совершенствование устойчивого управления

© 2016, Sukhatskaya T.S.

Improving the sustainable management