

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБЛАСТИ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Ю.А. Ратников, канд. техн. наук
ЗАО «ТКБ Интерсертифика»

В последнее время, в свете развития подходов к управлению качеством и расширению влияния на общее управление, система менеджмента качества (СМК) становится инструментом общего менеджмента компаний.

Отношение к СМК как к управлению, направленному исключительно на обеспечение качества продукта, в последние годы претерпевает значительные изменения. Изменение термина «управление качеством» на «качество управления» становится логическим продолжением эволюционного развития подходов к управлению, базирующихся на принципах менеджмента качества.

Обеспечение качества продукта является на сегодняшний день обязательным условием выживания на рынке и вследствие этого становится базовым требованием к организациям.

Заказчики заинтересованы не только в получении качественного товара, но и в постоянном развитии систем управления предприятий-поставщиков, что позволяет им снижать издержки.

Эффективность производства – требование, которое диктует сама жизнь. Однако отсутствие такового среди требований стандарта ИСО 9001 оставляет этот документ на первой ступени развития системы управления в организации.

Следствием вышесказанного является снижение ценности сертификата на соответствие требованиям стандартов ИСО 9000. Само требование к поставщикам о наличии сертификатов на СМК остается как необходимое условие долгосрочного партнерства. Проведение ауди-

тов поставщика становится общепринятой практикой. Подчас потребители выставляют более широкие требования к поставщикам, выходящие за рамки требований к продукции, наличию сертифицированной по ИСО 9001 СМК.

Развитие отраслевых стандартов на СМК является логическим продолжением развития ИСО 9000. Наши потребители требуют более гибких стандартов на СМК. Одним из примеров отраслевых стандартов является ИСО/ТС 16949, набирающий популярность среди предприятий автомобильной промышленности и их поставщиков.

Процессный подход на сегодняшний день остается нереализованным в полной мере, как это предполагается при развертывании 4-го принципа менеджмента качества. Однако предприятия, внедрившие этот подход, демонстрируют положительную динамику развития за счет повышения эффективности внутренних ресурсов. Осмысление деятельности с точки зрения процессов в ближайшие годы станет привычной практикой передовых отечественных предприятий.

Развитие программ учета затрат на качество вынуждает компании учитывать затраты в рамках всего жизненного цикла продукции (от маркетинговой проработки, проектирования, производства через все этапы технологической цепочки до использования в гарантийный период, а также вплоть до утилизации продукта и учета затрат вследствие несоблюдения требований к экологическим аспектам производства и использования продукта).

Участившиеся случаи проведения комплексных аудитов, при которых одновременно оценивается функционирование различных систем менеджмента, говорят о необходимости сближения требований соответствующих стандартов.

Появление стандарта ИСО 19011 версии 2002 г., формулирующего обобщенные требования к аудитам как систем менеджмента качества, так и систем менеджмента окружающей среды (СМОС), стало подтверждением процессов интеграции этих систем. По данным консалтинговой компании ЗАО «ТКБ Интерсертифика» (www.icgr.ru), все клиенты, работающие над внедрением системы экологического менеджмента по ИСО 14000, ранее были сертифицированы по ИСО 9001 либо ведут работы по внедрению обеих систем менеджмента параллельно.

Управление деятельностью как процессом при обеспечении качества и повышении удовлетворенности внешних и внутренних потребителей создает основу для управления всей деятельностью организации на базе этой методологии. Как правило, расширение процессного подхода происходит как по вертикали, так и по горизонтали. По вертикали происходит более глубокое проникновение процессной логики вплоть до уровня работников. По

горизонтали разветвление начинает охватывать виды деятельности, которые не являются обязательными при планировании СМК по требованиям стандарта ИСО 9001. Например, менеджмент охраны здоровья и безопасности труда, экологический менеджмент и т.д.

Как правило, интеграция систем менеджмента проводится на базе первой внедренной СМК. В большинстве случаев это оправданно, но требует встречного движения систем друг к другу. Иначе говоря, внедрение новой системы менеджмента провоцирует изменения в существующей системе. На рис. 1 представлена логическая последовательность по наращиванию систем менеджмента в организации. От системы на базе стандарта ИСО 9001 движение идет в сторону системы менеджмента окружающей среды на базе ИСО 14001, затем система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда на базе OHSAS 18001 и система менеджмента социальной ответственности с поступательным движением по направлению к TQM. Последовательность может быть и другой, может базироваться на других стандартах.

Процессы, пронизывающие и пересекающие привычные функциональные связи, становятся центральным пунктом систем управления.

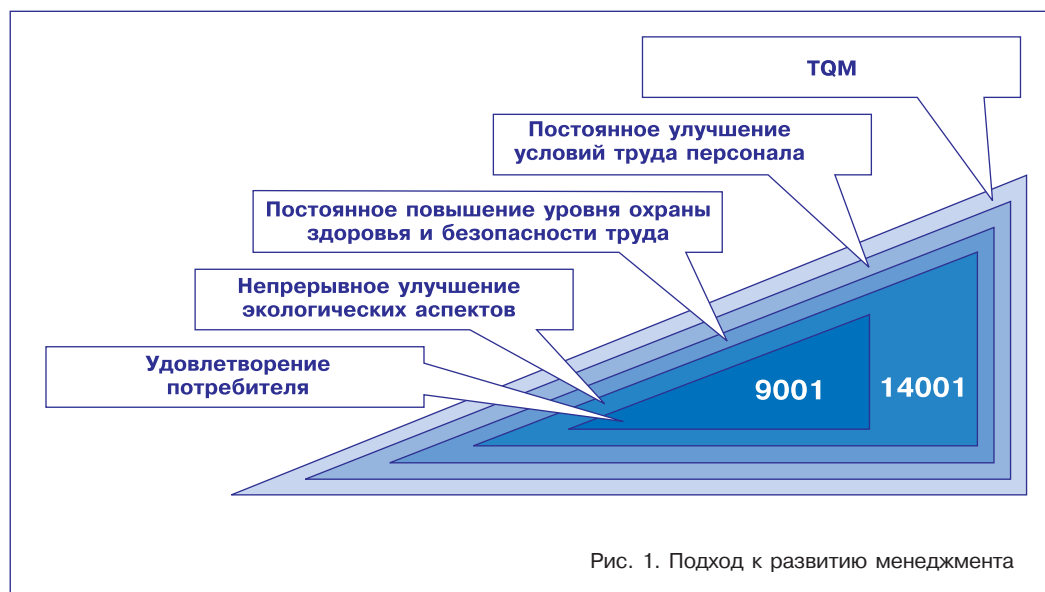


Рис. 1. Подход к развитию менеджмента

Процессный подход является интегрирующим звеном во взаимоотношениях между подразделениями. На базе процессов будет в дальнейшем проходить интеграция систем менеджмента. Интеграция систем с использованием процессного подхода станет приоритетным направлением при развитии менеджмента предприятий.

Наиболее важна способность организации гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды. Управление изменениями является отдельным видом деятельности при управлении проектами. При планировании систем менеджмента управление изменениями также становится основополагающим фактором успешности компаний в целом.

Аудиты оцениваются прежде всего по той ценности, которую они приносят предприятию. Причем при проведении аудитов и анализе его результатов, а также при выработке корректирующих мероприятий в зависимости от условий проведения и квалификации персонала выигрывают обе стороны. Эту ситуацию можно сравнить с известным примером при обмене яблоками. Использование бенчмаркинга при разработке и улучшении систем менеджмента становится часто используемой практикой.

Развитие Интернет-технологий во всех сферах – логичный шаг эволюционного развития бизнеса в условиях индивидуализации продуктов, необходимости скорейшего выполнения услуг и производства продуктов, сокращения времени на проектирование и т.д.

Интернет как средство общения людей становится обычным делом, как раньше телефонная связь. Возможности передачи информации и дистанционного обучения позволяют работающим получить определенные объемы знаний, не отрываясь от рабочего места, если оно обеспечено соответствующими программными и аппаратными средствами.

Все вышеизложенные тенденции в краткой форме представляют направление развития менеджмента, которое присуще и отечественному рынку.

Постараемся далее раскрыть общие методологические черты СМК и СМОС.

Начнем со структуры семейства стандартов ИСО 9000 и ИСО 14000 (рис. 2). Сравнение демонстрирует более широкий набор сопровождающих документов в ИСО 14000. Сохраняющаяся тенденция к расширению этого семейства со временем будет прогрессировать.

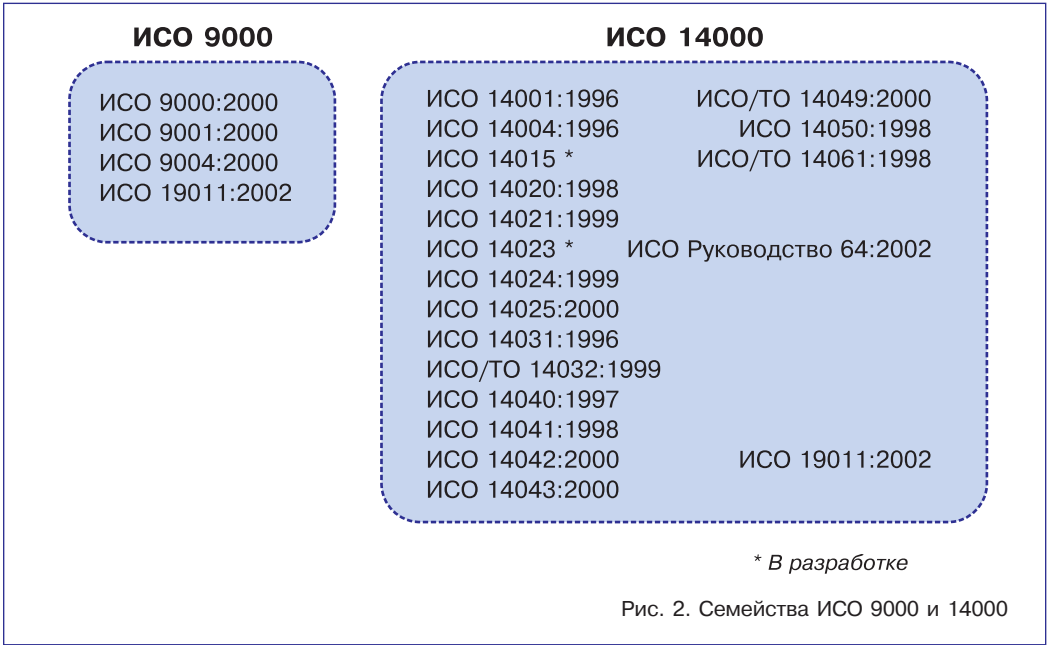
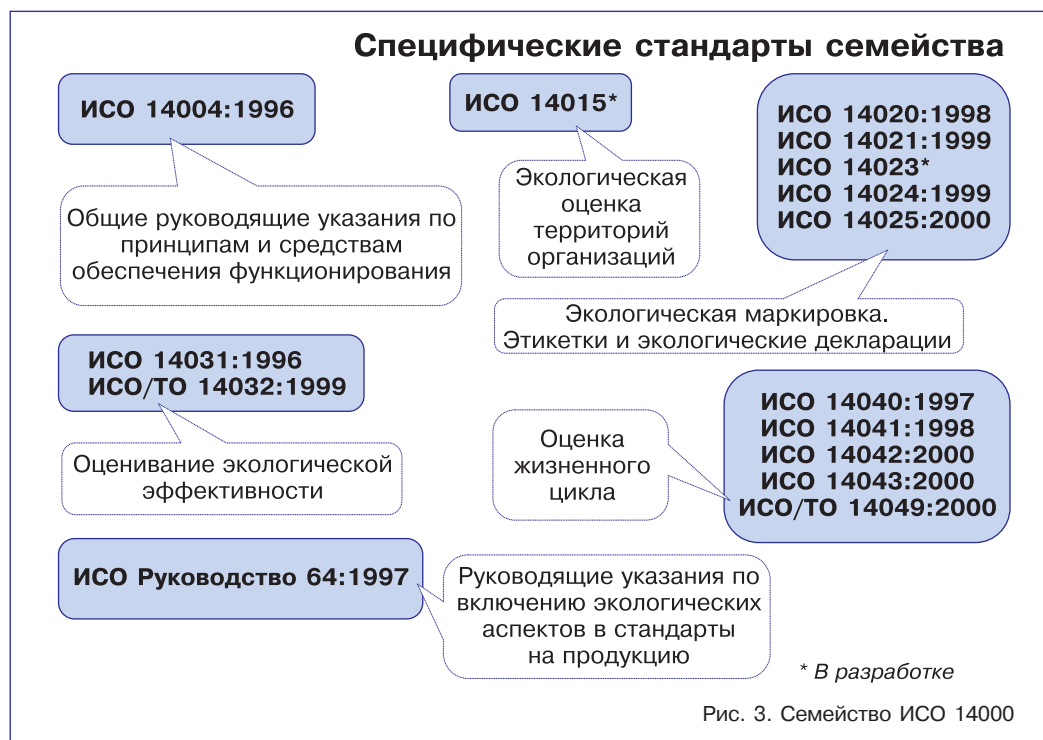


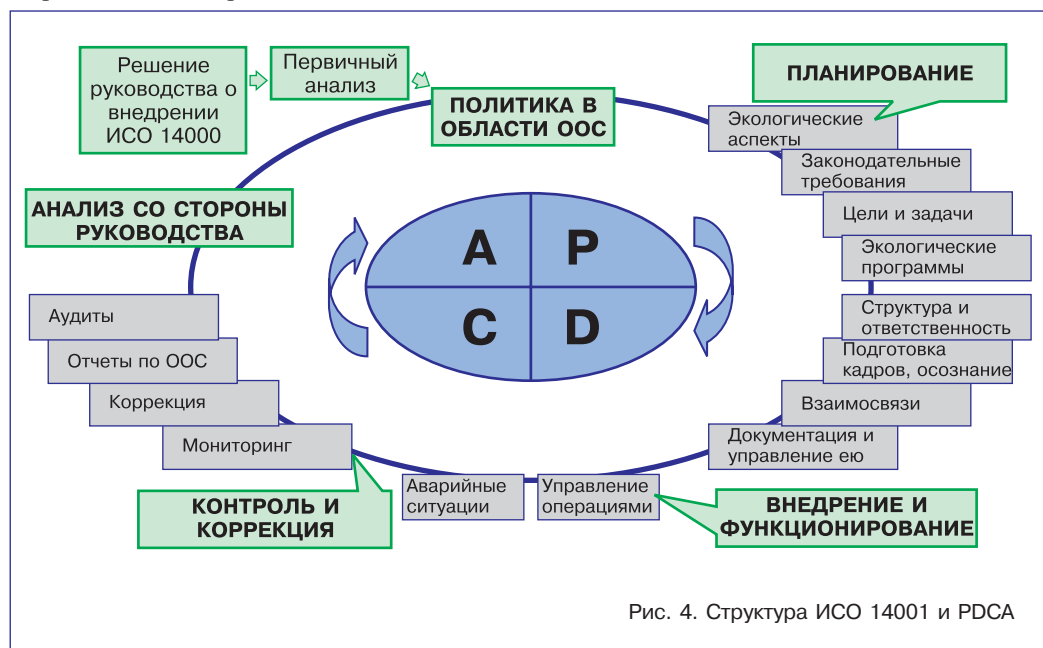
Рис. 2. Семейства ИСО 9000 и 14000

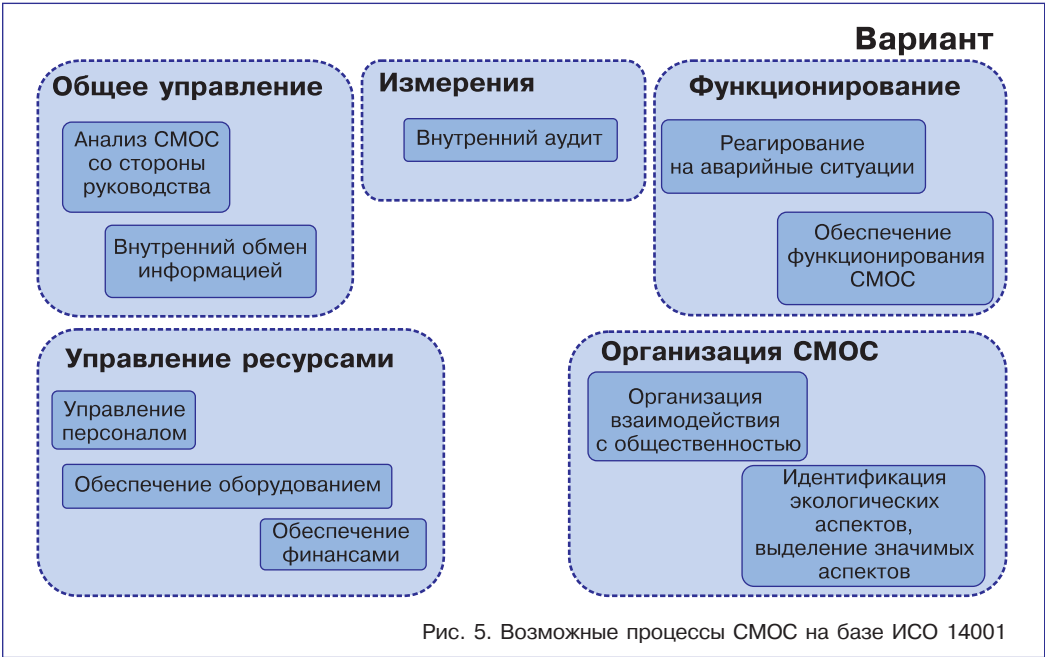


На рис. 3 даны краткие описания содержания отличных от ИСО 9000 документов из семейства ИСО 14000.

Цикл PDCA, или «планируй – делай – контролируй – воздействуй», ставший одним из основополагающих при формировании стандарта ИСО 9001, находит

свою реализацию и в ИСО 14001. На рис. 4 продемонстрирована модель стандарта ИСО 14001 с циклом PDCA. Методологический подход разработчиков стандарта свидетельствует о близости взглядов в отношении различных представленных систем менеджмента.

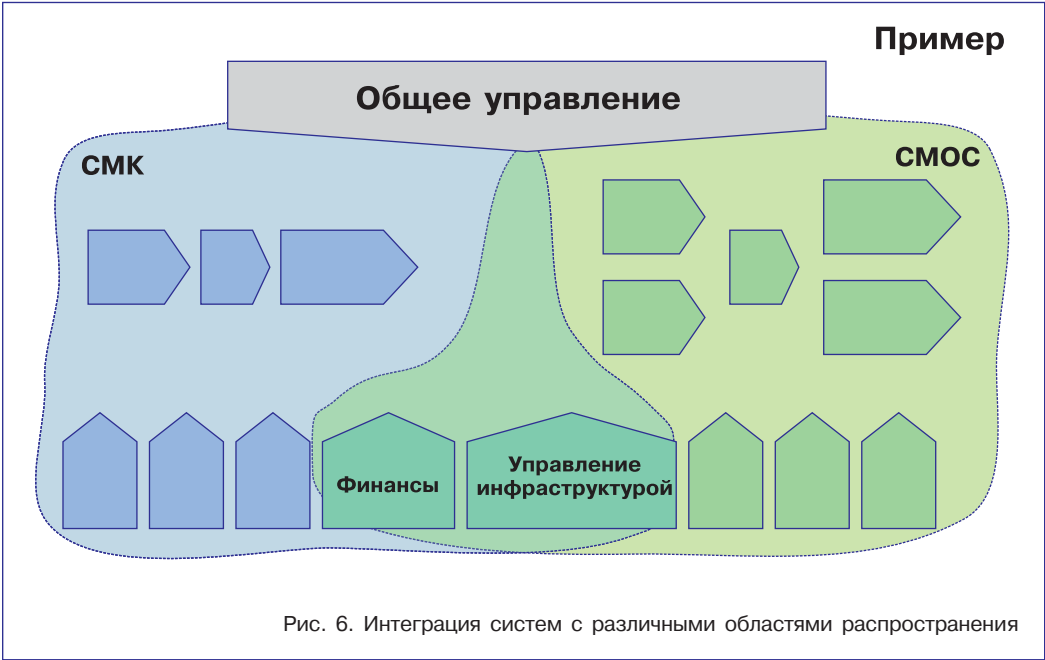


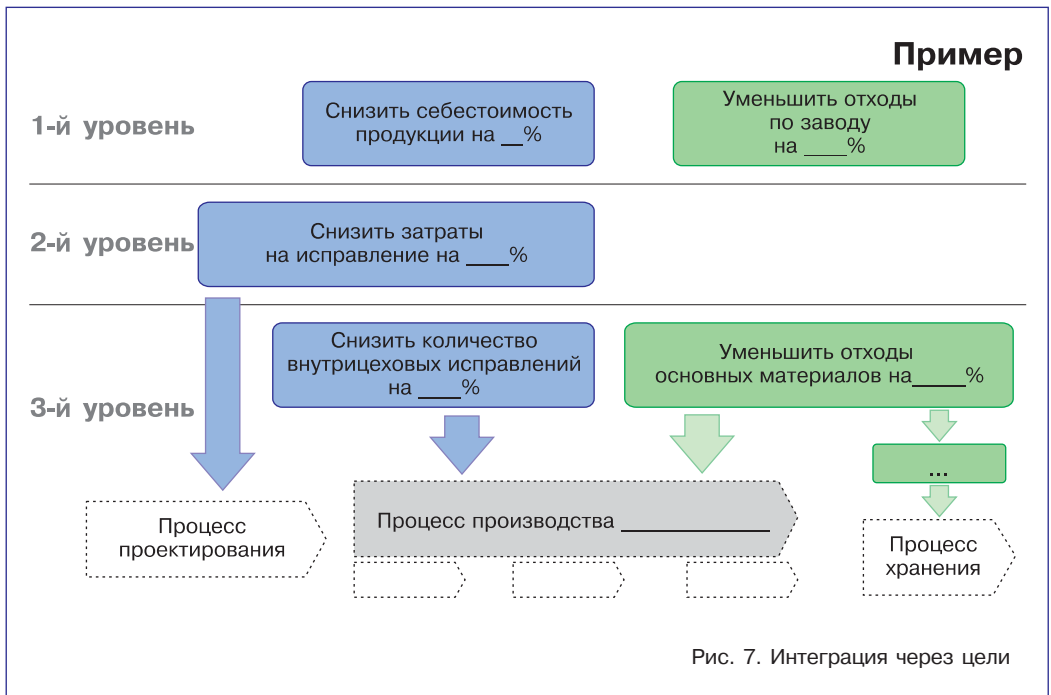


Процессный подход не заявлен в ИСО 14001. Тем не менее, имеющаяся на предприятиях методическая база может послужить развертыванию системы экологического менеджмента с применением данного принципа менеджмента качества. На рис. 5 предложен пример выделения

процессов СМОС исходя из текста стандарта.

Одним из важнейших факторов в планировании будущей системы менеджмента является область ее распространения, под которой понимают структурные подразделения, территориально разнесен-





ные объекты, охваченные системой. На сегодняшний день области распространения СМК и СМОС, как правило, не совпадают. На рис. 6 представлен вариант совмещенного процессного ландшафта. Основной методологической разницей при создании такого ландшафта является различный подход к выделению горизонтально направленных процессов. В случае со СМК – это процессы бизнеса или процессы, создающие ценность для потребителя. В случае со СМОС – это процессы, создающие ценность также для других заинтересованных сторон. Например, для общества или персонала предприятия.

Персонал и руководители подразделений, работающие по принципу процессного подхода, смогут обеспечить управление системой экологического менеджмента по известной и распростра-

ненной методологической базе. Расширение целей, стоящих перед процессами, со всеми сопутствующими мероприятиями будет наиболее понятно. На рис. 7 проиллюстрирован пример разворачивания целей в рамках различных систем менеджмента. При корректной постановке целей можно добиться их логичной связи. Например, снижение отходов определенной группы материалов может быть связано с уменьшением внутрицеховых переделов и соответствующих затрат на исправление.

Приемы, приемлемые для каждой отдельно взятой организации, при планировании систем менеджмента достаточно разнообразны. Главная цель – обеспечить плавный переход к осознанию важности управления окружающей средой через известные методологические подходы.