

**Светлана Валерьевна Василевская**

генеральный директор консультационного Центра «Качество и Бизнес», член Совета по развитию предпринимательства при Председателе Совета Федерации ФС РФ, член Совета Ассоциации консультантов по экономике и управлению, аудитор систем менеджмента (QMS, EMS, HACCP) (Санкт-Петербург)

Координация или конкуренция: о вкладе профильных подразделений в результативность ИСМ

Ключевые слова: интегрированная система менеджмента (ИСМ), противоречия между элементами системы, системный подход, управленческий цикл PDCA/R, организационная схема ИСМ, интегрированный подход к управлению.

*Все должны быть на своих местах, — продолжал Модест Матвеевич.
— Всегда. У вас вот высшее образование, и очки, и бороду вот отрастили,
а понять такой простой теоремы не можете.*

Аркадий и Борис Стругацкие.
Понедельник начинается в субботу

КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ

В предыдущих статьях цикла мы бегло обсудили различные аспекты планирования интегрированной системы менеджмента (ИСМ), принципы, подходы и методы ее построения. Когда все это выполнено и контуры системы определены, ее управляемость и польза от внедрения будут определяться тем, как выполняется функция «организации» («Do» в цикле Шухарта–Деминга).

Одним из основных аспектов содержания этой управленческой функции является выделение и распределение ресурсов, в том числе — административных. В последнем случае речь идет о распределении полномочий и ответственности среди руководящего персонала. Понятно, что обязанности по обеспечению функционирования и улучшения ИСМ не могут быть «общественной деятельностью», и на этот счет иллюзий у высшего руководства организации не должно

быть никаких. Что интересно, понимание этого у высшего руководства, как правило, присутствует, и в организационных схемах управления организациями обычно можно обнаружить «квадратики», обозначающие штатные отделы качества, охраны природы и охраны труда (названия подразделений, естественно, могут варьировать).

Однако радоваться этому рано, поскольку содержание деятельности таких подразделений редко бывает направлено именно на поддержание целостности ИСМ. Господствующая на российских предприятиях линейно-функциональная структура управления требует идентификации специфических функций подразделения, которая производится обычно «по ключевым словам»: например, отдел, контролирующий качество продукции (ОТК), является наиболее компетентным в вопросах качества. Или, поскольку основная функ-

ция отдела охраны природы (ООП) — охранять природу, а экология — это наука, изучающая природные системы и влияние на них человека, то внедрение системы экологического менеджмента (СЭМ) поручаем ООП... Ну, а внедрение системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности (СМПЗиБ), конечно, является делом отдела охраны труда (ООТ). Вот, вроде бы, и «все на своих местах»...

Такой подход бывает оправданным только на начальных этапах разработки автономных систем менеджмента, соответствующих требованиям отдельных международных стандартов, — там, где требуется определенная техническая специализация для первоначальной оценки состояния системы. На этапе же интеграции систем начинает сказываться отсутствие интегрированного подхода к управлению системой. В конечном итоге это может привести к не такой уж редкой ситуации, когда при внешнем аудите *интегрированной системы* на вопрос аудитора о целях в области качества дают ответ в службе качества, а за получением ответа на вопрос, касающийся выполнения экологических целей и задач, предлагают аудитору быстренько переместиться в ООП.

Безусловно, деятельность каждого из профильных подразделений имеет большее или меньшее отношение к показателям качества, экологическим аспектам или опасным факторам производства, однако назначать одно из них «ответственным за качество», а другое «ответственным за безопасность», по сути, означает продемонстрировать пренебрежение процессным подходом и обречь подразделения на изолированность в рамках системы менеджмента, заявленной как интегрированная.

В самом деле, каким бы анахронизмом это ни выглядело, но на вопрос о том, кто на предприятии (даже имеющем сертифицированную СМК!) отвечает за качество, по-прежнему все еще можно получить такой ответ: «ОТК» или «служба качества». А ведь даже в рамках функционального подхода такое положение является нелогичным. Никто ведь всерьез не считает, что за финансовый результат организации несет ответственность финансовая служба. Финансовая служба отвечает за разработку правил игры: разрабатывает инструкции по учету, распространяет формы для сбора данных, устанавливает сроки выполнения, согласовывает договоры и т. д. По такому же принципу должна формироваться ответственность и специализированной службы качества (схема 1).

■ Выделить специализированное подразделение по качеству не означает назначить его «ответственным за качество» продукции предприятия; служба качества должна отвечать за менеджмент качества.

Выполнение экологических программ вовсе не является делом только отдела охраны природы, так же как и обеспечение безопасных условий труда на производстве — это не только личная ответственность начальника отдела охраны труда.

Последовательно применяя подход, продемонстрированный на схеме 1, можно создать специализированное подразделение экологического менеджмента, которое, в отличие от ООП, будет в первоочередных задачах числить не предоставление отчетности в природоохранное ведомство, а выявление, оценку и управление экологическими аспектами. А ООТ будет не только проводить инструктажи по технике безопасности и направлять сварщиков и электриков на обязательное обучение, а выявлять опасности, считать риски и управлять ими...

Достоинством такого подхода является повышение компетентности персонала профильных отделов и целенаправленности их деятельности в рамках определенной системы менеджмента. Недостатки также очевидны. В ООП и ООТ основной состав персонала обладает в основном инженерными специализациями, там не всегда можно встретить специалистов по менеджменту, к тому же владеющих знаниями в области обработки и анализа данных, пригодных для принятия управленческого решения. Следовательно, первое, что нужно сделать для того, чтобы профильное подразделение смогло возглавить систему менеджмента — это израсходовать ресурсы на обучение специалистов профильных отделов основам менеджмента и статистического анализа. С другой стороны, не исключена опасность конкуренции подразделений за эти и другие ресурсы и включения механизма создания «межфункциональных барьеров».

Схема 1



Совершенно необязательно непременно проверять это на практике, достаточно вспомнить то, что известно из системного подхода к функционированию больших систем. Так, взаимодействие между частями системы оказывается гораздо важнее, нежели резуль- тативная работа отдельных ее частей. К примеру, про- фессиональное выполнение своих обязанностей со- трудниками ООП не даст положительного результата, если не налажено его взаимодействие с производ- ственными подразделениями, финансовым отделом, руководством организации и т. д.

Разобщение деятельности подразделений тем более выглядит нелогичным, если мы обсуждаем взаимодей- ствие в рамках *интегрированной системы* менеджмен- та. В предыдущих публикациях было рассмотрено по- нятие «интегрированного процесса», управление кото- рым рассматривается с разных ракурсов: достижения соответствия требованиям к качеству [1], соблюдения природоохранного законодательства [2], обеспечения безопасности персонала [3].

Один и тот же процесс в ИСМ принадлежит раз- ным системам управления (автономным системам ме- неджмента), являясь, таким образом, *полисистемным* [4]. Когда отдельные элементы системы принадлежат дру- гим системам, противоречия между элементами (и так имеющие место в силу фундаментальных свойств больших систем) могут только обостряться. Одно дело — рассматривать производственный про- цесс только с точки зрения его целевой функции обеспечения выпуска качественной продукции, и за- частую совсем другое — с точки зрения экологиче- ской безопасности. Если еще добавить к этому парал- лельное управление процессом со стороны разных подразделений, имеющих разные цели в отношении него, то ожидать повышения результативности про- цесса не приходится. Особенно с учетом того, что подразделения также являются полисистемными...

Очевидно, что управление процессами в рамках ИСМ должно строиться на методологии разрешения целевых противоречий. Для этого может быть ис- пользовано такое хорошо известное приложение си- стемного анализа, как дерево целей. Собственно ана- лиз целей, их декомпозиция по функциям и уровням уже хорошо освоены организациями, имеющими ав- тономные системы менеджмента (цели подразделе- ний в области качества или экологические задачи подразделений). Хуже обстоят дела с синтезом, т. е. с согласованием целей по функциям и уровням орга- низации, достижением их соответствия единой, об- щей цели. Важно понимать при этом, что согласие достигается не «слиянием» целей различных функци- ональных подразделений, не совпадением их, не при- ведением их к единству. Согласие достигается путем построения *общего средства* достижения целей. Та- ким средством может являться управленческая струк- тура, задачей которой является «приведение к обще-

му знаменателю» векторов управления автономными системами менеджмента. Этим «общим знаменате- лем» для всех автономных систем менеджмента, как мы уже выяснили ранее, является управленческий цикл PDACR [5].

■ Управление в рамках интегрированной системы менеджмента требует интеграции управленческих целей каждой из автономных систем менеджмента.

Одним из средств интеграции управления может быть создание специализированной структуры управления, задачей которой является реализация цикла PDACR на общесистемном уровне.

Не надо относиться к подобной структуре как к оче- редному средству повышения степени бюрократизации системы. Очевидно, что централизация сходных задач, в частности, направлена на сокращение объема доку- ментооборота, происходящего из разных источников. Речь идет о перераспределении полномочий и ответ- ственности в рамках системы: те, кто обладает специ- альными знаниями по технологии, экологии и охране труда, должны выполнять одну работу, те, кто являет- ся профессиональными менеджерами, — другую.

Примером реализации такого подхода в рамках от- дельного проекта является создание проектных ко- манд (см. п. 7.3 стандарта ISO 9001). Действительно, разработка новых видов продукции складывается успешнее, если с самого начала проекта создана меж- функциональная команда, включающая представите- лей и маркетинга, и продаж, и закупок, и производ- ства. Почему бы не применять создание временных проектных команд для функционирования нового для организации способа менеджмента, осуществляюще- гося на основе интегрированной системы менеджмен- та? Да потому что, поскольку не принято функциони- рование ИСМ объявлять отдельным проектом, име- щим четкие сроки его окончания, постольку и струк- тура, осуществляющая координацию управления в рамках ИСМ, не может являться временной.

Наиболее наглядно доводы в пользу создания спе- циализированной структуры управления в рамках ИСМ могут быть раскрыты на примере одного из ве- дущих процессов ИСМ, а именно — внутреннего ау- дита. Как правило, этому процессу не соответствует административная структура управления, выполнение его обеспечивается в рамках функциональной подчи- ненности. Когда речь идет только об СМК, для всех уже привычно, что управление аудитом исходит из службы качества. Последовательно дстраивая другие системы менеджмента, организации закрепляют этот подход следующим образом: ответственность за аудит соблюдения требований стандарта ISO 14001 ложится на ООП, ответственность за проверки профессио- нальной безопасности — на ООТ.

Проверки проводятся изолированно, в рамках каждой из автономных систем менеджмента, при том, что недостатки такого подхода очевидны. В силу отсутствия координации проверок (несогласованности программ и планов аудита) возрастает вероятность получить, как минимум, втрое большую частоту отвлечения персонала проверяемых подразделений на собственно проверки и на оформление их результатов. К тому же каждая внутренняя проверка имеет локальные цели, определенные в рамках автономной, а не интегрированной системы.

Процесс внутреннего аудита именно интегрированной системы менеджмента, который может служить механизмом реального улучшения ИСМ, должен быть непосредственно направлен на повышение:

- степени интегрированности систем;
- результативности внутреннего аудита в рамках интегрированной системы.

Поскольку процесс внутреннего аудита по определению является процессом, «необходимым для ИСМ», необходимость компетентного управления этим процессом для достижения необходимой его результативности трудно переоценить. Есть только два варианта развития событий при проведении внутреннего аудита в рамках ИСМ «по цеховому принципу». Либо в каждом профильном подразделении проведена подготовка аудиторов, обеспечивающая высокое качество проведения аудита (и тогда аудит может стать неэффективным в силу высоких затрат), либо аудиторы в профильных подразделениях не имеют достаточной квалификации, и тогда аудит является нерезультативным. Более того, даже если аудиторы в рамках изолированных проверок результативно выявляют несоответствия, вопрос с их обобщением и выявлением ключевых причин, а также вопрос с распространением опыта проверок остаются открытыми.

В организациях, применяющих внутренние проверки, координируемые из единого центра, добиваются значительного повышения степени интегрированности систем менеджмента. Это обусловлено тем, что:

- все наблюдения аудита обобщаются, идентифицируются несоответствия требованиям одновременно нескольких стандартов, что позволяет выявлять корневые причины, относящиеся к одним и тем же процессам;
 - предпринимаемые корректирующие действия не дублируются и не выполняются параллельно в рамках разных систем.
- Повышение результативности и эффективности внутреннего аудита происходит за счет:
- исключения параллельных и дублирующих проверок;
 - снижения затрат времени на проведение аудита как со стороны аудиторов, так и со стороны принимающих подразделений;
 - планирования комплексных аудитов, позволяющих

проводить проверки не по элементам стандарта, а «по ходу процесса»;

- сокращения трудозатрат на оформление результатов аудита;
- повышения компетентности аудиторов и технических экспертов.

Система менеджмента не может считаться интегрированной, если в ней не установлены единые принципы планирования, проведения и регистрации результатов внутреннего аудита.

Координация внутренних проверок соответствия требованиям различных международных стандартов является отдельной управленческой задачей, требующей особых компетенций.

Эти выводы сделаны из анализа достижения результативности одного из ведущих процессов ИСМ. Но аудит — это фактически функция контроля системы. Не требует ли особых компетенций реализация каждой из отдельных функций цикла PDCA? Можно проиллюстрировать эту необходимость, вернувшись к этапу создания ИСМ. Очевидно, что планирование такой системы не осуществляется «с чистого листа». Прежде чем планировать ИСМ, т. е. устанавливать цели по удовлетворению потребностей различных заинтересованных сторон, необходимо выяснить, соблюдаются или не соблюдаются (и в какой степени) требования заинтересованных сторон на момент начала разработки.

Для того чтобы делать достоверные выводы об этом, необходимо иметь соответствующие данные (применительно к выполнению требований стандартов и спецификаций ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001), которые должны убедительно характеризовать:

- успехи в достижении установленного качества продукции (например, данные приемочного контроля, данные по претензиям потребителей и измерения удовлетворенности потребителя);
- данные об экологических воздействиях (по результатам собственного контроля, по оценке контрольных и надзорных органов, органов управления, по обращениям населения);
- данные о реализованных рисках в области профессиональной безопасности и охраны здоровья персонала (сведения о случаях производственного травматизма, развития профессиональных заболеваний, результаты аттестации рабочих мест, проверка контрольных и надзорных органов);
- данные о нарушениях технологических режимов ведения процессов и отдельных операций и последствия этих нарушений;
- данные о деятельности поставщиков и субподрядчиков;
- данные о несоответствиях, выявленных в системе (по результатам внутренних и внешних аудитов).

Структура управления ИСМ



Фактически это сводные данные анализа со стороны руководства, добросовестно проведенного в рамках каждой из автономных систем. Эти данные, служа входом в каждый повторяющийся управленческий цикл, должны будут постоянно обновляться. Организовать сбор и первичную обработку этих данных, принять неотложные меры по результатам контроля — задача специализированных подразделений в рамках области их деятельности.

Обобщение и анализ данных, приведение результатов анализа в вид, пригодный для принятия управленческих решений, обеспечение взаимодействия подразделений — это другие задачи. Они требуют иных управленческих компетенций. Совершенно недопустимо считать эти специфические компетенции «бесплатным приложением» к прямым должностным обязанностям инженера-эколога или инженера по охране труда (не говоря уж о том, что времени на выполнение прямых обязанностей тоже, как правило, не отводится в избытке).

Продолжая аналогию с финансовой службой, можно отметить, что она, собирая с подразделений данные о выполнении запланированного бюджета, вовсе не отдает в руки этих подразделений финансовый менеджмент. Предполагается по умолчанию, что специалисты профильных подразделений не должны быть одинаково хорошо осведомлены и в своей основной деятельности, и в ее финансовых аспектах. Полагаю, что такого же отношения требуют менеджмент качества или экологический менеджмент.

Таким образом, централизация наиболее важных управленческих функций — планирования и анали-

за — в рамках одного специализированного подразделения представляется наиболее перспективной. Как распределять остальные функции управления, такие как контроль, коммуникации и регулирование, зависит от места подразделения в процессе. Точность определения этого места зависит от применяемого способа его определения и документирования. Если отталкиваться от схемы управления процессом, а не от абстрактных «матриц распределения полномочий и ответственности», определить это место можно достаточно точно. В зависимости от занимаемого в процессе места участник процесса обладает доступом к различным данным о процессе. Составом этих данных определяется и степень участия в той или иной управленческой функции в рамках ИСМ.

■ **Функции управления в интегрированной системе менеджмента должны быть распределены между подразделениями таким образом, чтобы избежать дублирования и параллелизма выполнения одних и тех же функций разными профильными подразделениями.**

Распределение функций управления между подразделениями должно производиться с учетом компетентности и реальной загрузки профильных подразделений. Распределение ответственности между подразделениями должно базироваться на их месте в процессе ИСМ и на возможностях их доступа к данным о процессах ИСМ.

Безусловно, организационная схема управления индивидуальна для каждой организации. Здесь нет и не может быть общих рецептов, поскольку состав и функции подразделений различаются, так же как и индивидуальная компетентность руководителей этих подразделений и их персонала. Можно только привести вариант распределения полномочий и ответственности подразделений в рамках ИСМ в качестве примера. Эта схема управления была разработана нами совместно с заказчиком — крупным предприятием, имеющим разветвленную организационную структуру (схема 2).

Как видно из представленной схемы, техническое (технологическое) развитие системы заключается в стандартизации и совершенствовании отдельных процессов и аспектов, которыми занимаются технический отдел (ТО), включающий сектор стандартизации и сертификации, отдел охраны природы (ООП), отдел охраны труда и техники безопасности (ООТ). Отдел технического контроля (ОТК), следуя этой логике, следовало бы включить в эту же «ветвь управления». Его нахождение в составе дирекции по качеству является,

скорее, данью традиции. Развитие же собственно системы менеджмента осуществляется специализированным подразделением, которое владеет полной информацией о системе. Достоинством такой специализации является, к тому же, возможность использования данных о процессах и системе в целях разумного обоснования инвестиционных проектов. Предоставление «входов» в инвестиционное проектирование определенно может быть отнесено к эффективности ИСМ.

Однако эффективность ИСМ — «это уже совсем-совсем другая история»...

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2000. Quality systems management. — Requirements.
2. ISO 14001:2004. Environmental management systems. — Requirements with guidance for use.
3. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems — Requirements.
4. **Камионский С.А.** Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления. — М.: Деловая библиотека Омскпромстройбанка, 1998.
5. **Василевская С.В.** О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ // Методы менеджмента качества. — 2010. — № 9.

От редакции

Вы прочитали заключительную статью совместного проекта «Время собирать камни...», посвященного интегрированным системам менеджмента. Отзывы о данном цикле статей можно отправить в редакцию по адресу: mmq@mirq.ru.

РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»



представляет

Сборник законодательных и нормативных документов по сертификации, стандартизации и техническому регулированию

- Законы Российской Федерации
- Документы Правительства РФ
- Документы федеральных органов исполнительной власти
- основополагающие документы по сертификации
- Документы Системы сертификации ГОСТ Р
- Правила и порядки сертификации однородных видов продукции
- Документы международных организаций
- Технические регламенты: от проекта до закона

Цена компакт-диска — 10620 руб.

Вы можете приобрести БиблиоСерт-2010 и абонемент БиблиоСертПлюс удобным для Вас способом:

в РИА «Стандарты и качество» по адресу:
115280, Москва, Ленинская Слобода, д. 19,
БЦ «Омега Плаза»
Тел.: (495) 506 8029, 988 8434, 771 6652.
Факс: (495) 771 6653
E-mail: podpiska@mirq.ru

через Интернет-магазины на сайтах:
www.mirkachestva.ru
www.ria-stk.ru

При покупке БиблиоСерт-2010 Вы получаете возможность подписаться на абонемент БиблиоСертПлюс с ежемесячным обновлением и пополнением документов на DVD