«Интегрированная система менеджмента»

Лекция № 5

Тема: Преимущества и значение создания интегрированной системы безопасности и качества продукции на предприятии. Факторы влияния и уровни внедрения

Эффективный и прозрачный менеджмент - это комплексная система регулярного менеджмента, построенная и действующая на предприятии, которая охватывает все системы управления (производством, планированием, маркетингом, безопасностью, качеством, персоналом, снабжением, сбытом, запасами, себестоимостью, автотранспортом, делопроизводством, информацией, финансами, экологией, проектированием, инновациями), необходимые данному предприятию для успешного ведения бизнеса, обеспечивает их взаимоувязанность и саморегулируемость, а также их саморазвитие [124,125].

Комплексный подход к разработке, реализации и корректировки программы развития предприятия может обеспечить его бизнесу стабильность, непрерывность, надежность, взвешенность управленческих решений, защиту от недобросовестных внешних партнеров и неумелых действий собственных управленцев, а также планомерность обновления бизнеса, его реинжиниринг и соответствующую реконструкцию его систем менеджмента.

Суть системного подхода состоит в том, что предприятие рассматривается как некоторая действующая система, под которой понимается единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, расположенных в определенной закономерности в пространстве и во времени, совместно действующие для достижения общей цели. Система должна удовлетворять двум требованиям:

1) поведение каждого элемента системы влияет на поведение системы в целом; существенные свойства системы теряются, когда она расчленяется;

2) поведение элементов системы и их воздействие на целое взаимозависимы; существенные свойства элементов системы при их отделении от системы также теряются.

Основными принципами системного подхода являются:

1) *целостность,* позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней;

2) *иерархичность строения,* т.е. наличие множества элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой;

3) *структуризация,* позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры;

4) *множественность,* позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом;

5) *взаимосвязанность,* т.е. системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями [126].

Системное мышление не только способствует развитию новых представлений об организации, в частности, особое внимание уделяется интегрированному

характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации, но и стимулирует разработку полезных инновационных средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля [127, 128].

Процессно-ориентированное управление предприятием состоит из ряда основных функций и объективных задач. При этом к объективным задачам относятся задачи, общая постановка которых вытекает из профилирующей деятельности хозяйственной структуры и не изменяется на протяжении многих достаточно длительных периодов ее функционирования и развития [129,130]. В течение этого времени могут меняться только формы, методы и технические средства, используемые для решения этих задач [131]. В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как система, которая представляет собой связанное множество процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги.

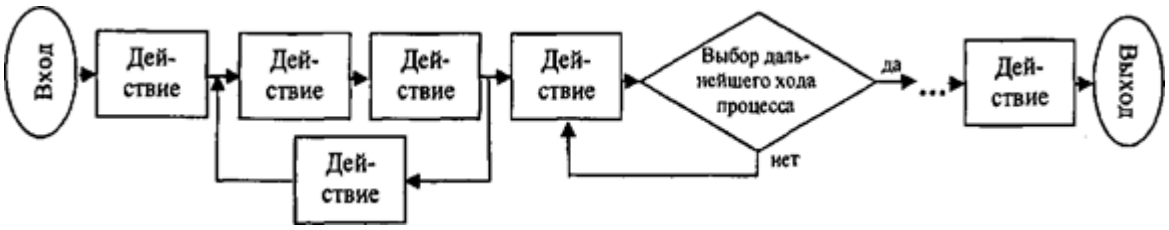


Рисунок 10 - Диаграмма последовательности

Базой для создания процессной модели организации должна стать цепочка основных бизнес-процессов, конечный результат которых обеспечивает удовлетворение требований потребителей и определяет коммерческий успех организации. К основным пристраиваются вспомогательные процессы и процессы управления.

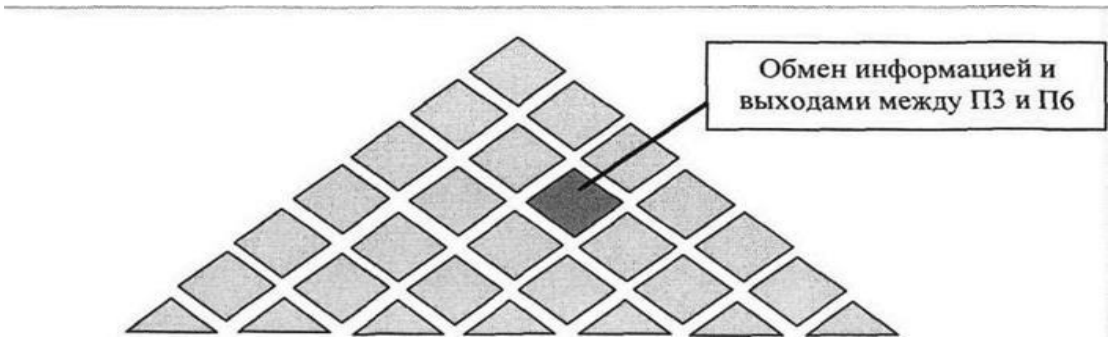


Рисунок 11 - Матрица структурирования процессов

Информационные взаимосвязи существуют не только на стыках между последовательными процессами, но и между всеми процессами также происходит обмен информацией и выходами. При моделировании всех информационных стыков в процессе добавления ценности удобно использовать треугольную «матрицу

структурирования процессов», которая охватывает все отношения «поставщик - потребитель» в сети процессов (рисунок 11). Стыки между процессами анализируются и устанавливаются в ходе интервью владельцев процессов, когда ими формулируются требования к процессам, находящимся впереди, с точки зрения, как поставщика, так и потребителя в соответствии с матрицей структурирования процесса. Цель - как можно точнее зафиксировать требования внутреннего потребителя и определить наиболее существенные потребности в действиях.

Факторы влияния и уровни внедрения интегрированной системы менеджмента предприятия

Престиж предприятия определяется не только его способностью производить конкурентоспособную качественную продукцию, но и методами решениями проблем социальной и экологической ответственности, деловой этики, выбранными данным предприятием. Это объясняется, во-первых тем, что в свою деятельность предприятие вовлекает огромные, как правило исчерпаемые природные ресурсы и, во-вторых, тем, что деятельность его вызывает социальные последствия в таких важных областях, как окружающая среда, безопасность производства и продукции, безопасность и права сотрудников. Каждое предприятие влияет на общество в целом.

Питер Ф. Друкер в своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» подчеркивает: «Результаты деятельности любой организации существуют за ее пределами, во внешней среде... Менеджмент же существует ради результатов, которых организация достигает во внешней среде. В сферу внимания и ответственность менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности - внутри организации и за ее пределами» [132]. Тенденции изменения внешней среды, влияющие на эффективность и результативность предприятия, закономерно обусловливают постепенную интеграцию систем менеджмента. Изменчивость и многообразие внешней среды, усиление влияния заинтересованных сторон, которые прежде воспринимались как незначительные, второстепенные, и, наконец, стремительное нарастание интенсивности информационного взаимодействия налагают новые ограничения, но одновременно открывают и новые возможности развития бизнеса.

«Интеграция» - это процесс взаимного приспособления, расширения экономического и производственного сотрудничества. «Под интегрированной системой менеджмента, - отмечает М.З. Свиткин, - надо понимать часть общего менеджмента организации, отвечающую двум или более международным стандартам на системы менеджмента и функционирующую как единое целое».

В реальной ситуации всегда возникает множество факторов, способных оказывать влияние на интеграцию систем менеджмента организации. К таким факторам можно отнести следующие:

1) гармонизация целей и задач; при постановке целей и задач необходимо учитывать целесообразность принимаемого решения, т.е. соотнести затраты с предполагаемой прибылью. Например, в новой технологии могут применяться вещества, использование которых будет связано с ужесточением требований относящихся к обеспечению безопасности персонала или окружающей среды, что значительно снизит выгодность данной технологии.

2) распределение приоритетов в организации, сказывающееся на степени и глубине интеграции систем;

3) наличие уже действующей на предприятии системы менеджмента; в данном случае накопленный опыт с предварительной оценкой различий и соответствий в требованиях к рассматриваемым системам помогут интегрировать другие системы в уже действующую.

4) требования и ожидания заинтересованных сторон. В зависимости от давления, оказываемого внешней средой, руководство принимает решение относительно распределения ресурсов, необходимых для первоочередного совершенствования той или иной системы.

5) структура систем так, например, однотипность систем менеджмента (идентичность структурных элементов и близость характера их взаимосвязи) способствует интеграции;

6) требования совершенствования эффективности и результативности менеджмента, могут выступать как фактор, способствующий интеграциисистем, так как одновременный учет разноплановых факторов в большинстве случаев оказывается менее затратным, чем раздельный.

7) стабильность организационной структуры предприятия; так если в ближайшей перспективе предполагается ее изменение, или слияние с другой компанией, или вхождение в сеть поставщиков, интеграцию систем менеджмента следует отложить.

В зависимости от сферы деятельности, размера предприятия, специфических законодательных требований и опыта в менеджменте предприятия, от непосредственных потребностей, природы или сложности тех процессов, которые реализованы в организации, можно рассматривать несколько уровней интеграции в порядке создания/внедрения интегрированных систем менеджмента. Такой путь позволяет постепенно, поэтапно наращивать степень интеграции систем менеджмента.