

## **ВЫСТАВКА «АВТОМЕХАНИКА САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2012»**

**Шеханов Юрий Федорович, к.т.н., доцент,  
ведущий аудитор РР, IRCA,  
представитель делегации России  
в ИСО/ТК176**

**Ассоциация по сертификации «Русский Регистр»  
191014, г. Санкт-Петербург,  
ул. Некрасова, д. 34,  
тел.: +7-812-600-11-67,  
факс: +7-812-600-11-69,  
e-mail: shehanov@rusregister.ru**

### **РОЛЬ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖИНИРИНГА КАЧЕСТВА В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ АВТОМОБИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (12 апреля 2012 г.)**

Для создания условий устойчивого развития организации любой отрасли, включая автомобильную отрасль, высшее руководство должно руководствоваться принципами интеграции систем менеджмента (СМ), подходами по устойчивому развитию и поддержанию непрерывности бизнес-процессов с учетом имеющихся рисков. Эти подходы описаны во внешних нормативных документах, некоторые из которых приведены ниже: ИСО 9004:2009 «Управление с целью обеспечения устойчивого успеха организации — Подход на основе менеджмента качества»; ИСО 31000:2009 «Риск-менеджмент. принципы и руководящие указания»; ИСО/МЭК 31010:2009 «Риск-менеджмент. Методы оценки риска», BS 25999-1:2006 «Управление непрерывностью бизнеса. Практическое руководство»; BS 25999-2:2007 «Управление непрерывностью бизнеса. Технические условия».

Принципы интеграции СМ описаны в нормативном документе «Правила по интеграции систем менеджмента» (НД № 006.00-134), который был разработан Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр». Правила могут быть использованы организациями при внедрении нескольких стандартов (подсистем менеджмента), например: любое сочетание стандартов: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 или др.). Правила устанавливают требования к интеграции СМ в тех случаях, когда организация стремится улучшить удовлетворенность потребителей и других заинтересованных сторон посредством результативного применения интегрированной системы менеджмента (ИСМ), включая процессы её постоянного улучшения с применением инструментов менеджмента и инжиниринга качества. Правила могут быть использованы как критерии при сертификации ИСМ, а также для оценки интеграции СМ с учетом принципов интеграции: 1) баланс интересов заинтересованных сторон; 2) лидерство руководства; 3) вовлеченность персонала; 4) соответствие законодательным и другим требованиям; 5) подход, основанный на управлении рискам; 6) процессный подход; 7) системный подход к менеджменту; 8) принятие решений, основанных на актах; 9) постоянное улучшение.

Роль высшего руководства при обеспечении устойчивого развития и внедрении методов менеджмента и инжиниринга качества заключается в: 1) обеспечении разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии непрерывно улучшающейся ИСМ, состоящей в общем случае, из нескольких подсистем менеджмента, и в использовании для этого методов менеджмента и инжиниринга; 2) принятии решений по мерам улучшения СМ с использованием методов менеджмента и инжиниринга; 3) обеспечении необходимыми ресурсами при внедрении методов менеджмента и инжиниринга качества.

В рамках постоянного улучшения качества продукции и улучшения процессов организации могут использовать целый комплекс методов менеджмента и инжиниринга качества. Современные компании могут использовать методы менеджмента качества, среди них: подход «Lean Production» (Lean Manufacturing) - бережливое или щадящее производство, основанный на Kaizen, борьбе с МММ (Muda, Mura, Muri), на Poka-Yoke, 5S и других широко известных подходах: SMED, TPM и др.); подход «Six Sigma» и его сочетание с Lean Production; TOC – «Теория Ограничений» Голдратта и сочетание ее с подходами «Six Sigma» и Lean Production; PPORF или 20 ключей менеджмента Ивао Кобаяси, включая бенчмаркинг; риск-менеджмент и др.

К методам инжиниринга качества (инженерным методам повышения качества) современные компании относят следующие: статистические методы управления качеством; FMEA -анализ видов и последствий потенциальных дефектов и другие инструменты риск-менеджмента; методы Генити Тагути; QFD - структурирование функций качества; Process Capability - аппарат индексов пригодности и воспроизводимости); семь простых инструментов качества, семь "новых" инструментов качества и др.; G8D - глобальный процесс решения проблем и другие методы решения проблем: метод Кепнера-Трего(y), 5WHY и множество других инструментов.

В заключении следует подчеркнуть, что многие из перечисленных в докладе методов менеджмента и инструментов инжиниринга качества могут быть применены в СМ организаций любой отрасли, в том числе, в автопроме. Для этого высшему руководству необходимо:

- проанализировать и организовать правильный выбор для своей организации минимально необходимого числа методов и инструментов, с учетом имеющихся ограниченных ресурсов. Желательно при этом выбирать наиболее простые и апробированные методы и инструменты, которые легче поддерживать в течение длительного времени;
- провести эффективное обучение персонала выбранным методам и инструментам, вовлечь персонал в результативное и эффективное их использование,
- постоянно поддерживать компетентность персонала на заданном уровне, стремясь достигнуть уровня «Обучающаяся организация».