**Интегрированные системы управления: что и куда интегрируем**

В последние годы все более популярным среди отечественных организаций становится вопрос построения интегрированных систем управления. Все больше организаций, разработав и сертифицировав систему управления качеством, определяют построение интегрированной системы управления как следующий шаг в усовершенствовании своей деятельности. В этой статье я хочу поделиться некоторыми соображениями относительно построения таких систем.

**Существуют ли „неинтегрованные системы”?**

Сразу замечу – я не буду рассматривать вариант построения в одной организации нескольких «не интегрированных систем» с отдельными документами, политиками, внутренними аудитами и т.п. Я убежден, что такие системы мало пригодны для реальной работы, они скорее предназначены для получения организацией сертификатов. Ведь в реальной жизни в организации существует одна система управления – в рамках которой руководитель принимает решение (одновременно учитывая при этом вопрос качества, финансов, окружающей среды и т.п.), обеспечивает и контролирует их выполнение. Можно говорить о том, что разные аспекты этой единой системы описаны в разных документах и проверяются в рамках разных аудитов – но от этого система не перестает быть единой.

Но если организация приняла решение о разработке отдельных систем документации, она должна продумать механизмы, которые позволят согласовывать их требования к одним и тем же видам деятельности. Также нужно проанализировать, насколько удобно будет исполнителям учитывать и совмещать в своей деятельности требования сразу нескольких документов, описанных в разных системах. На мой взгляд, естественным результатом такого анализа должно быть решения о разработке единой системы документации – об интеграции разных систем управления. Ведь, в сущности, речь идет о том, чтобы руководство самостоятельно приняло решение о путях согласования требований отдельных систем (объединив их в одну систему), а не перекладывало это решение на исполнителей (принуждая их находить варианты действий, которые удовлетворят требования сразу нескольких отдельных систем).

**Интегрированные системы и стандарты на системы управления**

Сделав вступительное замечание, начнем с определения „интегрованной системы управления (ИСУ)”. Традиционным является определение интегрированной системы управления как такой, что отвечает требованиям более чем одного системного стандарта (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, ISO 22000, ISO 27001 и т.п.). На мой взгляд, такое определение отражает отношение к разработке формализованных систем управления как к средству „коллекционирования” сертификатов, а не к реальному инструменту усовершенствования деятельности организации.

Такой подход к ИСУ имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, последовательность расширения ИСУ зависит в большей мере от популярности соответствующих стандартов, а не от ценностей, приоритетов, стратегии организации. Если вторым по распространенности, а также известности после стандарта ISO 9001 является ISO 14001, значит организация, скорее всего, после разработки системы управления качеством будет интегрировать в нее систему экологического управления. И не факт, что на самом деле сохранение окружающей среды настолько важно для руководства организации и входит в число его реальных приоритетов. Но если это не так, то такое расширение не только принесет мало пользы, а может оказаться даже вредным: ведь включение в политику или в процессы вопросов, которые на самом деле не являются важными для руководства, станет причиной менее серьезного восприятия персоналом системы в целом.

Во-вторых, определение ИСУ через стандарты приводит к тому, что аспекты деятельности организации, не регламентированные ни одним стандартом, довольно редко включаются в формализованную систему управления. В первую очередь это касается финансового менеджмента, который, безусловно, является ключевым для любой бизнес-организации. Очень нечасто можно встретить коммерческое предприятие, для которого уменьшение влияния на окружающую среду действительно является более приоритетным, чем увеличение прибыли; но в ИСУ, с большой вероятностью, экологический менеджмент будет интегрирован раньше финансового. Это может быть свидетельством того, что документированная система управления не является в полной мере работающей: ведь маловероятно, что высшее руководство организации серьезно будет относиться к системе, которая не направлена на достижение определенных финансовых целей (хотя следует отметить, что в последнее время все более важными становятся стандарты SOX, которые определяют порядок управления рисками для финансовых результатов организации и часто являются обязательными для размещения акций на биржах; но поскольку эти требования пришли не из организации ISO, специалисты по управлению качеством, как правило, их игнорируют). Еще одним важным аспектом систем управления, который редко включается в ИСУ является обеспечение мотивированности персонала. Конечно, этот вопрос частично регламентируется стандартами OHSAS 18001 и SA 8000, но только в очень незначительной мере. Можно сказать, что если ключевыми факторами мотивации сотрудников являются те, которые регламентируются этими стандартами (безопасность работы, уровень зарплаты и т.п.), а не корпоративная культура, возможность развития, привлечение, информированность, то в организации есть серьезные проблемы с персоналом. Что касается стандарта ISO 9001, то в нем персонал рассматривается только как ресурс, а не как заинтересованная сторона, которая едва ли обеспечивает его дополнительную мотивацию.

Другим примером деятельности, которая на данный момент не регламентирована системными стандартами, является обеспечение удовлетворенности и лояльности поставщиков (например, в перерабатывающей промышленности при дефиците сырья надлежащего качества эта деятельность критически важна). О вреде, который наносит „привязка” ИСУ к стандартам свидетельствует фраза, которую мне пришлось слышать от известного специалиста по качеству: „к сожалению, до сих пор не разработан стандарт на системы финансового менеджмента; без него мы не можем интегрировать финансовый менеджмент в систему управления качеством”. Мне сложно вообразить реакцию генерального директора предприятия, который предложил отразить в процессах СМК вопрос финансового менеджмента и услышал в ответ такой аргумент...

В конце концов, третьей проблемой традиционного определения является „привязка” системы к требованиям разных стандартов скорее, чем к ценностям организации, ее корпоративной культуре, стратегии, ожиданиям заинтересованных сторон и т.п. При таком подходе существует большой риск создания двух отдельных систем управления: реально работающей, незадокументированной системы, которая используется руководством и персоналом организации, и формальной системы, построенной по стандартам, которая демонстрируется аудиторам. Если при разработке системы никто не спрашивает у руководителя организации о его видении процессов организации, а вместо этого ему рассказывают о требованиях разнообразных стандартов, тяжело ожидать, что в будущем этот руководитель будет согласовывать свои действия с положениями такой системы. В целом, следует заметить, что стандарты на системы управления, как и любые другие стандарты имеют главную цель: обеспечить возможность продемонстрировать кому-либо соответствие определенного объекта (в данном случае - организации в целом) установленным требованиям. Итак, наличие стандарта оправдано, если существуют люди или организации, заинтересованные в том, чтобы получить информацию о соответствии этому стандарту. С точки зрения систем управления такими главными группами, внешними относительно организации, могут быть потребители и представители общества. Системные стандарты разрабатываются, в первую очередь, для вопросов, интересующих эти группы: качество, влияние на окружающую среду, безопасность персонала, пищевая безопасность и т.п. Что же касается, например, финансового менеджмента, то он интересен, в первую очередь, для владельцев и инвесторов. А они, как правило, могут получить необходимую для себя информацию непосредственно от организации, а не через орган по сертификации. Ведь потребность в стандарте, который бы помогал им продемонстрировать соответствие организации их ожиданием, является более низкой.

**Интегрированные системы и заинтересованные стороны организации**

Для решения указанных проблем предлагается альтернативное определение ИСУ через заинтересованные стороны организации. Интегрированная система управления – это система, которая направлена на удовлетворение различных ожиданий нескольких заинтересованных сторон организации. Важной в этом определении является попытка перейти от внешних факторов, которые не имеют прямого отношения к организации (требования стандартов), к ее собственной специфике (ожидания ее заинтересованных сторон). Ведь, например, традиционная система управления качеством (разработанная на основе стандарта ISO 9001) направлена на удовлетворение только одной заинтересованной стороны – потребителей; другие заинтересованные стороны или рассматриваются как ресурсы, которые нужно использовать, но не обязательно удовлетворять (персонал, поставщики), или вообще игнорируются (владельцы, общество). Так же, система экологического менеджмента (на основе стандарта ISO 14001) ориентирована в большей мере на удовлетворение нужд общества и может игнорировать нужды других заинтересованных сторон, включая потребителя (если только потребители не являются очень продвинутыми и экологически сознательными). Если в рамках одной системы организация объединяет обе указанные подсистемы, мы говорим об интегрированной системе управления. Но, по мнению автора, ее основным свойством можно считать не то, что она отвечает сразу двум стандартам, а то, что она направлена на сбалансированное удовлетворение нужд и потребителей, и общества. В частности, такая система должна содержать механизмы решения конфликтов, когда нужды этих двух заинтересованных сторон противоречат друг другу. Сразу замечу, что не обязательно речь идет о традиционных пяти группах заинтересованных сторон (потребители, поставщики, персонал, владельцы, общество). На самом деле каждая организация должна самостоятельно определить свой перечень заинтересованных сторон, который отражает ее миссию и систему ценностей. Возможным алгоритмом для построения перечня заинтересованных сторон является такой: сперва найти ответ на вопрос „для удовлетворения чьих ожиданий организация была создана, кому должно принести пользу существование организации?” Ответ будет определять перечень целевых заинтересованных сторон организации. На следующем этапе ищут ответ на вопрос: „чьи ожидания организация вынуждена удовлетворять, чтобы обеспечить свое развитие и возможность стабильно удовлетворять целевые заинтересованные стороны?” В этом случае ответ будет определять „ресурсные” заинтересованные стороны. Желательно, чтобы оба вопроса были рассмотрены командой высшего руководства организации, ведь ответ на них существенно влияет на стратегию организации (в том числе – на стратегию развития системы менеджмента и интеграции в нее новых составляющих).

При таком подходе может оказаться, что индивидуальный перечень заинтересованных сторон может существенно отличаться от традиционного перечня из пяти групп. В частности:

* некоторые из традиционных заинтересованных сторон могут делиться в индивидуальном перечне на несколько разных заинтересованных сторон с принципиально различными ожиданиями, которые удобнее рассматривать отдельно (например, для редакции журнала заинтересованная сторона „потребители” может делиться на читателей и рекламодателей; для высшего учебного заведения потребители могут делиться на студентов, родителей студентов и работодателей);
* могут появляться новые заинтересованные стороны, которые объединяют признаки нескольких традиционных заинтересованных сторон (например, дилеры имеют признаки, как потребителей, так и поставщиков; аспиранты в вузе - как сотрудников, так и потребителей);
* могут появляться принципиально новые заинтересованные стороны, которые сложно отнести к любой из традиционных групп (например, франчайзинговые организации, дочерние предприятия, производители сопутствующей продукции и т.п.).

Разработав перечень основных заинтересованных сторон организации, можно для каждой из них определить важнейшие группы ее ожиданий, которые влияют на ее удовлетворенность и на решение относительно продолжения сотрудничества с организацией. В результате, организация получает таблицу, подобную приведенной ниже (еще раз подчеркнем, что такая таблица будет индивидуальной для каждой организации).

|  |  |
| --- | --- |
| Заинтересованная сторона | Основные ожидания |
| Акционеры | Стоимость акций |
| Дивиденды на акцию |
| Сохранение имущества |
| Возможность получения информации о деятельности организации |
| Потребители | Качество продукции и услуг |
| Соблюдение сроков |
| Цена |
| Развитие партнерских отношений |
| Поставщики | Объемы и прогнозированность заказов |
| Цена и порядок расчетов |
| Развитие партнерских отношений |
| Персонал | Социальная защищенность |
| Безопасность работы |
| Возможность личного развития |
| Интересная работа, возможность привлечения |
| Психологический климат |
| Население города, в котором размещено предприятие | Уплата налогов |
| Отсутствие отрицательных влияний на окружающую среду |
| Благотворительная и социальная деятельность |
| Открытость, доступность информации |

Наличие такой таблицы помогает лучше понять место организации в мире, определить ее стратегию, в частности – определить последовательность шагов по расширению сферы применения документированной системы управления. Что интегрируем: последовательность расширения интегрированной системы управления

Понятно, что полная система управления организацией должна быть направлена на удовлетворение всех важных ожиданий всех заинтересованных сторон. Но одновременное построение такой системы может оказаться слишком сложным для организации, поэтому целесообразной может оказаться последовательная интеграция в систему отдельных составляющих. Важным является определение последовательности шагов интеграции, ведь, начиная с наиболее важных составляющих, организация определяет основные характеристики системы (структуру процессов, форму документированного описания процессов и т.п.), которые будут дополняться и уточняться на следующих шагах. Кроме того, построение системы по наиболее важным направлениям деятельности организации (а не по тем, которые описаны в популярных стандартах) способствует более серьезному восприятию этой системы со стороны руководства и сотрудников организации. При выборе составляющих, которые должны быть в первую очередь включены в интегрированную систему управления, организация может учитывать такие критерии:

* важность заинтересованной стороны для организации (с точки зрения ее миссии, системы ценностей, стратегии);
* „дефицитность” заинтересованной стороны (может ли организация свободно выбирать потребителей, поставщиков, сотрудников и т.п. или вынуждена бороться за их лояльность с конкурентами);
* важность определенной группы ожиданий для заинтересованной стороны, ее влияние на лояльность;
* возможность, интегрировав в системе управления одну подсистему, направить ее на удовлетворение ожиданий сразу нескольких заинтересованных сторон.

Ниже приведен пример последовательности шагов по расширению сферы применения интегрированной системы управления (еще раз подчеркнем, что этот пример не является ни универсальным, ни оптимальным):

* разработка системы управления качеством (ориентация на удовлетворение нужд потребителей относительно качества продукции и услуг и соблюдение сроков), при необходимости – сертификация по стандарту ISO 9001;
* интеграция финансового менеджмента (ориентация на нужды акционеров, потребности потребителей относительно цен на продукцию, потребности поставщиков относительно своевременности расчетов, нужды общества относительно уплаты налогов), при необходимости – подтверждение соответствия нормам SOX;
* интеграция вопросов, касающихся мотивации персонала (вопрос выплаты зарплаты, социальной защищенности, возможностей для развития и привлечения, формирование психологической атмосферы и т.п.), при необходимости – сертификация по стандартами ІІР и SA 8000;
* интеграция вопросов, касающихся охраны труда и влияния на окружающую среду; при необходимости – сертификация по стандартам OHSAS 18001 и ISO 14001;
* интеграция вопросов, касающихся партнерских отношений с потребителями и поставщиками;
* интеграция вопросов, касающихся влияний на общество, с учетом положений стандарта ISO 26000.

Обратим внимание на место системных стандартов при таком подходе. Они не рассматриваются как обязательный атрибут каждого шага по расширению системы, история развития системы не сводится к хронологии получения новых сертификатов. На каждом этапе соответствующие стандарты могут выполнять две роли:

* набор общепризнанных лучших практик, которые целесообразно знать и учитывать при интеграции новой подсистемы (но учитывать эти практики – не значит автоматически использовать их как основу для соответствующей подсистемы);
* требования соответствующей заинтересованной стороны (например, потребителя, инвестора), обязанности для сотрудничества с ним (если соответствие стандарта определено, как обязательное требование, организация должна включать его в „техническое задание” на интеграцию новой подсистемы так же, как и любое другое требование заинтересованной стороны).

Основная идея может быть сформулирована таким образом: „использовать стандарты, а не автоматически придерживаться их”, – и это не зависит от того, речь идет об одном стандарте сразу ли о нескольких.

**Как интегрируем: методология расширения интегрированной системы управления**

Исходя из предложенного определения, рассмотрим, какой вид могут иметь отдельные элементы интегрированной системы менеджмента. Политика. При разработке политики в рамках интегрированной системы управления важно не превратить ее в механическую совокупность отдельных политик, каждая из которых будет декларировать важность удовлетворения нужд одной из заинтересованных сторон, не упоминая о других. Ключевой ролью политики в ИСУ является определение и декларирование приоритетности разных заинтересованных сторон, их соотношение, определение ключевых принципов и механизмов, которые применяются для соотношения их интересов и решения конфликтов между ними. Также важное место в политике может занимать описание принципов и ценностей, которые являются общими для отношений организации со всеми заинтересованными сторонами (например, инновативность, командная работа, стремление к обучению и т.п.). Вообще, если в организации уже определена миссия, видение, система ценностей, стратегические принципы и т.п., то их можно использовать как основные составляющие для политики, а не разрабатывать ее „с нуля”, усложняя и запутывая совокупность стратегических утверждений организации.

Цели. Основной принцип в данном случае понятен: система должна включать измеряемые цели, которые касаются всех подсистем и отражают уровень удовлетворенности ожиданий всех соответствующих заинтересованных сторон. Но, устанавливая такие цели, иногда забывают об их взаимосвязи. На самом деле, важнейшим этапом при определении целей в интегрированной системе, является установление их баланса, учет их взаимных ограничений (или наоборот – возможностей достигать одних целей за счет достижения других). Например, как согласовать цели с увеличением объемов производства и уменьшением количества выбросов. Именно такие дискуссии могут сделать процесс установления целей не механическим, а по-настоящему творческим и полезным. А основные принципы, на которых базируются такие дискуссии могут быть изложены в политике. Также важной может быть попытка определить цели, которые будут отражать интересы сразу нескольких заинтересованных сторон и результативность сразу нескольких подсистем (например, цели, связанные с внедрением новых технологий, с уменьшением вариабельности процессов, сокращением непроизводственных расходов и т.п.). Планы, программы. Довольно распространенным при построении ИСУ является подход, при котором разрабатывается совокупность отдельных планов и программ: планы по качеству, экологические программы и т.п. При этом чаще всего каждый из планов разрабатывается профильным структурным подразделением. Безусловно, применение такого подхода не является показателем полной интеграции отдельных подсистем. Одним из его главных недостатков является то, что неочевидно, к которому из отдельных планов следует включать наиболее масштабные из запланированных мероприятий: запуск нового производства, модернизацию оборудования, внедрение новой технологии и т.п. Ведь все эти мероприятия влияют и на качество, и на окружающую среду, и на охрану труда, и на все другие подсистемы. Чаще всего это приводит к парадоксальной ситуации: установление новой технологической линии, которая существенно повлияет (положительно или отрицательно) на использование ресурсов, образование отходов и т.п., вообще не включается в экологическую программу. Но в эти программы включаются, например, мероприятия по переоснащению экологической лаборатории, хотя их влияние на окружающую среду является несравненно меньшим, чем влияние новой линии. Более эффективным кажется вариант, при котором разрабатывается единый план, объединяющий все мероприятия, направленные на реализацию общей политики организации. Учет разных подсистем (нужд разных заинтересованных сторон) достигается при этом не через включение в план отдельных мероприятий, а через всесторонний анализ всех мероприятий, которые являются частью плана. Каждое из них должно быть проанализировано с точки зрения всех заинтересованных сторон, которые рассматриваются в ИСУ: как его реализация может повлиять на удовлетворение ожиданий потребителей, на финансовые результаты, на окружающую среду, на мотивацию персонала и т.п. При этом важно, чтобы руководство организации было готово скорректировать определенное мероприятие или вообще отказаться от его реализации, если оно отрицательно влияет на отдельные заинтересованные стороны (например, отказаться от внедрения технологии, которая позволит повысить удовлетворенность потребителей и финансовые результаты, если ее внедрение может привести к существенному отрицательному влиянию на окружающую среду). Процессы. На мой взгляд, наиболее эффективным подходом к отражению новой подсистемы на уровне процессов системы управления, является тот, при котором эта подсистема в максимально возможной мере интегрируется в существующие процессы. Именно при этом обеспечивается настоящая интеграция разных подсистем, согласование их целей и действий в рамках отдельных процессов.

Например, при интеграции системы мотивации персонала может возникнуть потребность отразить в структуре процессов действия по заключению коллективного договора. Эти действия могут быть описаны в отдельном процессе или включены в процесс „Управление персоналом”. Но выбор таких вариантов может свидетельствовать о том, что коллективный договор не интегрированы в общую систему управления, не обеспечивается его согласованность с общей стратегией организации (а чаще всего – что в общей стратегии вопросы мотивации персонала вообще серьезно не рассматриваются). Более эффективным, на мой взгляд, является вариант, когда заключение коллективного договора является частью процесса „Стратегическое управление” (отвечает разделу „Ответственность руководства” стандарта ISO 9001). Именно такой подход может обеспечить системное согласование коллективного договора с политикой и стратегией организации, ее бюджетом.

Для интеграции новой подсистемы в структуру процессов для каждого из существующих процессов необходимо дать ответ на вопрос: как он влияет на цели новой подсистемы, на удовлетворенность соответствующей заинтересованной стороны? Исходя из этого ответа, принимают решение о:

* дополнении документированного описания процесса действиями, которые обеспечивают успешную реализацию этого влияния;
* дополнении системы мониторинга процесса показателями, которые обеспечивают оценку эффективности влияния.

Примеры таких дополнений приведены в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| Процесс | Дополнение процесса |
| Стратегическое управление (ответственность руководства) | Анализ информации об эффективности подсистемы, ожиданиях и удовлетворенности заинтересованной стороны в рамках общего анализа эффективности системы. Учет нужд заинтересованной стороны при разработке политики, стратегии, целей и планов; анализ влияния мероприятий стратегии и плана на подсистему. |
| Анализ и усовершенствования | Текущий анализ информации об эффективности подсистемы, ожиданиях и удовлетворенности заинтересованной стороны; разработка мероприятий по усовершенствованию (корректирующих и предупреждающих действий) в случае невыполнения нормативных требований или принятых обязательств относительно заинтересованной стороны. Анализ влияния любых корректирующих действий на цели, касающиеся новой подсистемы. |
| Управление персоналом | Обучение персонала относительно действий в рамках новой подсистемы (включая обучение для адаптации при приеме на работу); возможно – учет участия в подсистеме при оценке персонала, принятии решений о карьерном продвижении и т.п. |
| Проектирование новой продукции | Определение требований относительно влияний новой продукции на подсистему в рамках входных проектных требований; обеспечение соблюдения этих требований при проектировании; их учет при анализе, проверках и утверждении проекта. |
| Закупки | Учет при оценивании и выборе поставщиков их влияния на заинтересованные стороны (как непосредственного влияния поставщика, так и влияния его продукции); определение влияния продукции, которая закупается, на подсистему и его отражение в документации на закупку. |

Иногда дополнение существующих процессов может привести к полному пересмотру их структуры и даже названия. Так, процесс „Закупки” может вырасти до процесса „Взаимодействие с поставщиками”. Часто после пересмотра существующих процессов может оказаться, что новая подсистема уже полностью включена в общую систему управления. Но может оказаться, что остались какие-то элементы этой подсистемы, которые не могут быть естественным образом включенные ни в один из существующих процессов. В этом случае в состав системы придется вводить новые процессы. Особое внимание при дополнении процессов следует уделять взаимодействию организации с целевой заинтересованной стороной новой подсистемы, основные элементы которой рассмотрены ниже. Изучение ожиданий заинтересованной стороны. Как правило, интеграция новой подсистемы предусматривает определение действий по изучению и анализу ожиданий соответствующей заинтересованной стороны. Необходимые действия могут быть включены в один из существующих процессов (например, действия по опросу сотрудников – к процессу „Управление персоналом”) или стать основанием для нового процесса (например „Связи с обществом”). Но существуют ситуации, когда прямое изучение ожиданий не является возможным или эффективным, когда заинтересованная сторона не может компетентно сформулировать свои ожидания. В этом случае организация может принять решение, что минимальный уровень этих ожиданий совпадает с нормативными требованиями в соответствующей области (тогда система должна включать действия по отслеживанию и анализу нормативных требований). Более глубокое понимание ожиданий заинтересованной стороны может осуществляться через внутренний анализ самими специалистами организации. Примерами такого анализа является определение экологических аспектов, рисков для профессиональной безопасности, рисков для пищевой безопасности. Все эти действия являются определенными заменителями изучения ожиданий разных заинтересованных сторон (соответственно – общества, персонала, потребителей). Рассмотрим пример, когда организация интегрирует в систему управления подсистему пищевой безопасности (заинтересованная сторона – потребители). При этом нет смысла спрашивать потребителей, что они понимают под безопасностью пищевой продукции, от каких именно рисков они хотели бы защититься, какой уровень этих рисков может считаться приемлемым и т.п. Обычные потребители смогут дать единственный ответ на эти вопросы: они хотят, чтобы продукция была безопасной. Но этого ответа недостаточно для организации, чтобы начать проектировать соответствующую схему управления рисками. Поэтому организация должна самостоятельно определить, оценить и проанализировать риски, в сущности, построив при этом гипотезу относительно того, что именно является важным для потребителей. Ведение диалога с заинтересованной стороной. В рамках системы должно быть определено, каким образом организация ведет диалог с соответствующими заинтересованными сторонами, обменивается с ними информацией по вопросам, которые касаются всех подсистем, интегрированных в общую систему. При интеграции новой подсистемы организация должна определить, какая именно информация может быть нужна заинтересованной стороне, и по каким каналам удобно ее получать, какие именно люди и организации могут выступать участниками диалога от лица заинтересованной стороны. Например, для системы экологического менеджмента такими участниками диалога могут быть: жители населенного пункта, в котором размещена организация, потребители и персонал, уполномоченные органы государственной власти и местного самоуправления, общественные организации, СМИ.

Система диалога с заинтересованной стороной должна включать, по крайней мере, такие вопросы:

* распространение организацией информации среди соответствующих заинтересованных сторон по собственной инициативе (например, через сайт, печатные материалы и т.п.);
* предоставление ответов на обращения и запросы заинтересованной стороны, которые поступили по разным каналам;
* реагирование на информацию от заинтересованных сторон о нарушении организацией своих обязательств или нормативных требований (жалобы).

Соответствующая деятельность может быть определена как часть существующего процесса или как новый процесс. Также может быть рассмотрена целесообразность объединения разных каналов взаимодействия с разными заинтересованными сторонами в один или несколько процессов (например „Ответы на обращения”, „Распространение информации о деятельности организации”, „Ведение внутренних и внешних сайтов”). Такой вариант может быть избран, если одинаковая информация доводится до разных заинтересованных сторон или если для взаимодействия с ними используются общие каналы. Выполнение обязательств перед заинтересованной стороной. Основной частью любой подсистемы, которая входит в состав общей системы управления, ее ядром являются процессы создания ценности для соответствующей заинтересованной стороны (например, производство продукции, утилизация отходов, проведение мероприятий по мотивации и развитию персонала и т.п.). Для обеспечения возможности управления этими процессами организация может определить свои обязательства перед заинтересованной стороной относительно качества результатов своей работы (качество продукции, уровень влияния на окружающую среду, выделение ресурсов на благотворительность и т.п.). Безусловно, установление этих обязательств должно основываться на определенных ожиданиях заинтересованной стороны. Они могут быть оформлены в виде:

* ссылок на нормативные акты (если обязательства организации ограничиваются выполнением нормативных требований);
* соглашений с представителями соответствующей заинтересованной стороны (договор на сбыт продукции, коллективный договор, лимиты на отходы и т.п.);
* внутренних стандартов организации (в определенных случаях они могут быть доведены до сведения заинтересованной стороны в виде декларации).

Для создания ценностей для заинтересованной стороны в рамках системы целесообразно предусмотреть такие составляющие:

* действия по внедрению новых ценностей для заинтересованной стороны (новые виды продукции, утилизация новых категорий отходов, новые категории социальных мероприятий и т.п.);
* действия по выбору и привлечению подрядчиков, необходимых для создания ценностей (образовательные учреждения для обучения персонала, организации по вывозу и утилизации отходов и т.п.);
* действия по созданию и обслуживанию инфраструктуры, необходимой для функционирования подсистемы;
* действия по определению компетенций персонала, необходимых для функционирования подсистемы, и организация развития персонала, направленного на получение этих компетенций;
* действия из мотивации персонала, направленные на обеспечение осознания им нужд заинтересованной стороны и важности их удовлетворения;
* действия по мониторингу соблюдения принятых обязательств перед заинтересованной стороной (мониторинг уровня выбросов, аттестация рабочих мест и т.п.);
* действия при нарушении принятых требований, в том числе – на основе информации от заинтересованной стороны (несоответствие продукции, превышение концентрации вредных веществ в воздухе рабочей зоны, нарушение конфиденциальности личных данных потребителей или персонала, задержки в оплате работы и т.п.).

Особое внимание следует уделить последней составляющей: действиям по управлению несоответствиями. При интеграции любой подсистемы должны быть определены ситуации, которые будут рассматриваться как несоответствия и на которые организация будет реагировать (задача, обратная относительно определения обязательств перед заинтересованной стороной). Эти действия могут включать:

* информирование заинтересованной стороны о несоответствии (возможно, заблаговременное информирование о потенциальном несоответствии);
* принятие оперативных мер по реагированию на несоответствие, по возможности – ее устранения или смягчения ее следствий (такие действия могут согласовываться с заинтересованной стороной);
* анализ причин несоответствия и выработка корректирующих действий.

**Измерение удовлетворенности заинтересованной стороны**

Для оценивания результативности каждой из подсистем, из которых состоит общая система управления организацией, целесообразно анализировать уровень удовлетворенности соответствующих заинтересованных сторон. Лучше всего, когда это можно сделать напрямую: через анкетирование, опрос и т.п. Но такой вариант возможен не всегда, заинтересованная сторона может быть недостаточно компетентной для детальной оценки результативности усилий организации (например, оценивание потребителями безопасности продукции или информационной безопасности личных данных, персоналом – безопасности работы или обществом – влияния на окружающую среду). Даже если в этих и других случаях заинтересованная сторона и может оценить свое восприятие деятельности организации, эта оценка будет очень неточной и будет нуждаться в дополнительном подкреплении информацией, полученной из других источников. Как и в случае с изучением ожиданий заинтересованных сторон, источниками такой информации могут быть:

* анализ нормативных требований и уровня их выполнения организацией;
* работа с экспертной группой, которая отражает интересы заинтересованной стороны и является достаточно компетентной (например, с общественными организациями, отстаивающими интересы общества);
* определение лучшей практики, накопленной в других организациях, и анализ собственной деятельности на соответствие такой практике;
* внутренний анализ достигнутых результатов на соответствие собственным стандартам, принятым самой организацией.

**Замечания относительно терминологии**

Завершая статью, хотелось бы обратиться к самому термину „интегрированные системы управления”. На мой взгляд, этот срок не является удачным, поскольку он предусматривает, что речь идет об интеграции, объединении отдельных элементов. Кроме того, выделение „интегрированных” систем, означает, что могут существовать и „неинтегрированные”. По моему опыту, в реальной жизни организаций система управления всегда является одной, целостной и не нуждается в специальной „интеграции”. Каждый раз, когда руководитель организации принимает определенное решение, он должен учитывать его влияние на достижение всех целей организации: относительно финансов, качества, персонала, окружающей среды и т.п. и уже на этом уровне обеспечивается неделимость системы. Другой вопрос – вся ли эта система отражена в формальных документах и проверяется при аудитах? Здесь ответ может быть и отрицательным, но это характеризует область применения документов, а не интегрированность системы управления. Поэтому мне кажется, что правильнее говорить не об „интеграции в систему управления новых сторон деятельности организации”, а об ”расширении области формализации (документирование, применение процессного подхода) новыми составляющими деятельности организации”. Вообразим первого руководителя, который построил и задокументировал систему управления организацией без ссылки на какие-либо стандарты, а только исходя из собственных нужд. Такая система, безусловно, охватывала бы все существенные составляющие деятельности организации. Но, если бы такому руководителю сказали, что он построил интегрированную систему управления, ему тяжело было бы понять, что и куда он интегрировал. Для него созданная система была бы целостной и единственно возможной. Именно такой подход я желаю развивать всем читателям.

На мой взгляд, одним из важных индикаторов реального и эффективного функционирования системы управления качеством является ее постепенное перерастание в общую (интегрированную) систему управления. Ведь если СМК действительно работает, приносит пользу организации и является удобным инструментом для руководства, должно возникнуть естественное стремление распространить ее принципы и возможности на все направления деятельности организации. Если же такого стремления нет, и руководство организации считает, что управление финансовыми ресурсами или мотивацией персонала чудесно функционирует вне границ системы, это является поводом проверить, насколько система является действующей.