

Лекции по дисциплине «Проектирование интегрированных систем менеджмента»

Лекция 1

Введение

1 Основные термины и определения

2 Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента

Введение

Интегрированная система менеджмента (ИСМ) - часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента, ориентированных на различные заинтересованные стороны и функционирующие как единое целое.

Введение

- ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты её деятельности, так как область применения ИСМ, как правило, не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент ценных бумаг и др.
-

В последние годы стало очевидным, что наличие системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям стандарта ISO 9001:2015 /ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» – это необходимое условие, но недостаточное для развития предприятия и создания его финансового благополучия.

Для устойчивого развития, наряду с менеджментом качества, любому предприятию следует вводить в производственную практику стандарты социальной ответственности, которые предполагают сбалансированный подход к решению экономических, социальных и экологических вопросов. Например, конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность предприятия напрямую зависят от степени положительного влияния результатов его деятельности на общественное сознание с точки зрения охраны окружающей среды и потребления ресурсов. Предприятие не может находиться вне природной сферы, и следовательно, должно управлять своим воздействием на нее, используя систему экологического менеджмента, соответствующую требованиям стандарта ISO 14001/ГОСТ Р ИСО 14001.

Безусловно, необходимо создавать условия производительного и безопасного труда работникам предприятия. Решение этой задачи обеспечивает система менеджмента безопасности и охраны здоровья, которая организуется в соответствии с требованиями международного стандарта OHSAS 18001.

Преимущества внедрения ISO 9001

- максимально возможный учет требований и пожеланий потребителей (заказчиков)
 - улучшение взаимодействия производственных операций
 - сокращение числа ошибок (несоответствий)
 - минимизация затрат
 - повышение ценности продукции (услуги) для потребителя
 - повышение конкурентоспособности продукции
 - расширение рынка сбыта
 - повышение стоимости предприятия
 - рост инвестиционной привлекательности предприятия
 - улучшение корпоративного имиджа и репутации на внутреннем и внешнем рынках
 - перспектива стать брендом.
-

Преимущества внедрения ISO 14001

-
- ❑ экономия энергоресурсов
 - ❑ минимизация отходов производства
 - ❑ учет пожеланий потребителей по экологической чистоте продукции
 - ❑ улучшение информирования сотрудников о персональном воздействии на окружающую среду
 - ❑ повышение правовой безопасности
 - ❑ рост доверия и уважения со стороны органов власти, населения, общественности и организаций, занятых в сфере охраны окружающей среды
 - ❑ уменьшение риска возникновения аварийных ситуаций
 - ❑ рост корпоративного патриотизма персонала
 - ❑ улучшение корпоративного имиджа и репутации на внутреннем и внешнем рынках
 - ❑ повышение доверия к бизнесу предприятия
 - ❑ повышение стоимости предприятия
 - ❑ повышение инвестиционной привлекательности предприятия
 - ❑ снижение страховых сумм при заключении крупных сделок
 - ❑ получение дополнительного конкурентного преимущества.

Преимущества внедрения OHSAS 18001

- улучшение условий и повышение безопасности труда
- снижение травматизма
- улучшение информированности персонала о возможных опасностях и рисках нанесения ущерба здоровью сотрудников и имуществу предприятия на конкретном рабочем месте
- повышение правовой безопасности, рост доверия и уважения со стороны органов власти, органов надзора и общественности
- уменьшение риска возникновения аварийных ситуаций
- рост корпоративного патриотизма персонала
- улучшение корпоративного имиджа и репутации на внутреннем и внешнем рынках
- повышение доверия к бизнесу предприятия
- повышение инвестиционной привлекательности предприятия
- снижение страховых сумм при заключении крупных сделок
- получение дополнительного конкурентного преимущества.

Введение

Выполнение требований только трех вышеперечисленных стандартов не позволяет достичь развития и финансового благополучия предприятия.

Они являются общими и предназначены для применения всеми предприятиями независимо от их вида, размера и сферы деятельности.

Имеются еще другие стандарты, которые развивают предприятия в различных конкретных областях и направлениях и открывают для них новые перспективы и рынки.

Введение

Создание интегрированных систем менеджмента (ИСМ) стало предметом заинтересованного обсуждения в конце 90-х годов прошлого столетия в связи с разработкой систем, отвечающих требованиям нескольких международных стандартов на системы менеджмента.

Интерес к интегрированным системам менеджмента во многом вызван распространением соответствующей тенденции их внедрения, как за рубежом, так и в России.

Международные стандарты по интеграции

AS/NZS 4581:1999 Интеграция системы менеджмента – Руководство правительственным организациям и организациям, представляющим бизнес.

ИВ 139-2003 Руководство по интеграции требований стандартов систем менеджмента качества, экологического менеджмента и профессионального здоровья и безопасности.

FD X 50-189:2003 Системы менеджмента – Руководящие указания для их интеграции.

DS 8001:2005 Системы менеджмента – Руководство для интеграции систем менеджмента.

PAS 99:2006 Спецификация общих требований системы менеджмента как структура для интеграции.

Национальные стандарты по интеграции

В октябре 2010 года в Системе стандартизации ГОСТ Р утвержден и введен Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12 октября 2010 г. N 301-ст национальный стандарт РФ:

ГОСТ Р 53893-2010
Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
53893—
2010

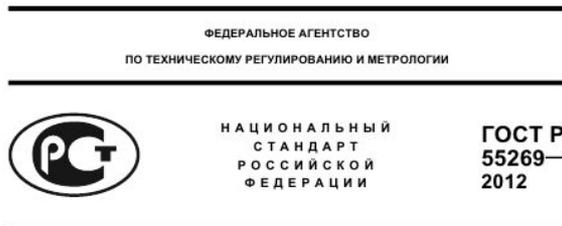
РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ И ТРЕБОВАНИЯ
К ИНТЕГРИРОВАННЫМ СИСТЕМАМ
МЕНЕДЖМЕНТА

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2011

Настоящий стандарт опирается на документ PAS 99:2006 и предназначен для применения организациями, которые внедряют требования, установленные двумя или более стандартами на системы менеджмента.

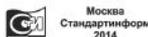
При создании ИСМ организации должны использовать ГОСТ Р 53893-2010, вместе со стандартами на системы менеджмента или техническими условиями, устанавливающими специфические требования, которые являются обязательными для организации.



СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

Рекомендации по построению
интегрированных систем менеджмента

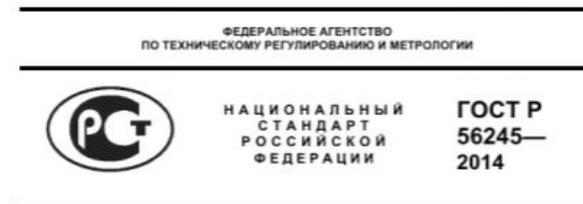
Издание официальное



СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ

Рекомендации по структуре и составу элементов

Издание официальное



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ СТАНДАРТОВ НА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Издание официальное



Преимущества внедрения интегрированных систем менеджмента

- ✓ Создание единой культуры менеджмента в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности, бережливого производства и др.;
 - ✓ Формирование и установление единых правил (стандартов) работы во всех областях деятельности;
 - ✓ Удовлетворение заинтересованных сторон в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности, бережливого производства без ущемления чьих-либо интересов;
 - ✓ Снижение риска невыполнения требований, которые потенциально важны сейчас или завтра потребуются для организации;
 - ✓ Комплексное решение технических и технологических проблем (рационализация решений во всех областях деятельности организации);
 - ✓ Репутационные выгоды: использование признанных международных принципов позволит продемонстрировать надежность и прозрачность своей деятельности.
 - ✓ Создание кадрового резерва, обеспечение взаимозаменяемости персонала и удержание ценных сотрудников через мотивацию, стимулирование повышения квалификации в области качества, экологии, охраны труда и промышленной безопасности, бережливого производства и др.
 - ✓ Формирование и обеспечение мероприятий по результативному и рациональному улучшению всех областей деятельности организации.
-

Преимущества внедрения интегрированных систем менеджмента

- ✓ Уверенность руководителей, что требования выполняются и, соответственно, уменьшение на них нагрузки по мониторингу ситуации в организации;
 - ✓ Оптимизация и исключение дублирования функций и нерационального использования ресурсов;
 - ✓ Оптимизация документирования нескольких Систем менеджмента: исключение дублирования, противоречий, уменьшение количества нормативных документов и форм регистрации данных посредством их объединения;
 - ✓ Общее планирование и проведение обучения по Интегрированным системам менеджмента (качество, экология, охрана труда и промышленная безопасность, бережливое производство и др.);
 - ✓ Единое проведение внутренних аудитов, что повлечет уменьшение отвлеченности специалистов структурных подразделений на данную работу (экономия средств и времени);
 - ✓ Единое проведение сертификационного аудита, что позволит значительно сократить издержки на сертификацию.
-

1 Основные термины и определения

Система: совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.

Интеграция: процесс упорядочивания, согласования и объединения структур и функций в целостную систему.

Стандартизация систем: установление норм и требований к характеристикам и показателям систем менеджмента.

Система менеджмента: система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

Процесс: совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Процедура: установленный способ осуществления деятельности или процесса.

1 Основные термины и определения

Продукция: результат процесса.

Риск: сочетание вероятности события и его последствий

Вероятность: мера того, что событие может произойти

Последствие: результат

Событие: возникновение специфического набора обстоятельств, при которых происходит явление.

Воздействие: влияние на обязательства и цели политики организации, ее заинтересованных сторон, саму организацию и/или окружающую среду.

Конфигурация ИСМ: состав, взаимное расположение и характеристики основных составных частей структурных элементов (подсистем:СМК, СЭМ, СМПБЗ и пр.) и вспомогательных средств, а также организация связей между ними

1 Основные термины и определения

Область применения ИСМ: совокупность процессов структурных элементов (подсистем: СМК, СЭМ, СМПБЗ и пр.), входящих в интегрированную систему

Установление контекста: Определение внешних и внутренних параметров, принимаемых во внимание при осуществлении менеджмента риска, и установление области применения и критериев риска для политики менеджмента риска.

Идентификация риска: Процесс выявления, исследования и описания рисков.

2 Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента

Система менеджмента описывает установленные в организации процедуры, которым необходимо следовать, чтобы добиться поставленных целей. Стандарты и другие документы систем менеджмента предлагают модель, которой рекомендуется придерживаться в отношении действующей и вновь вводимой системы менеджмента. Как и все документы ИСО и МЭК, документы на системы менеджмента являются результатом международного экспертного консенсуса и, следовательно, аккумулируют мировой опыт менеджмента и надлежащей практики. Эти документы пригодны для применения в любой организации, большой или маленькой, независимо от сферы ее деятельности, выпускаемой продукции или предлагаемой услуги.

Можно назвать три наиболее значимых преимущества стандартов и других документов на системы менеджмента:

- 1) более эффективное использование ресурсов;
 - 2) улучшение менеджмента рисков;
 - 3) увеличение удовлетворенности потребителей продукции и услуг независимо от того, каким поставщиком они пользуются.
-

2 Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента

Принятые в
ISO
сокращения:

TS – технические условия

DIS – проект международного стандарта

TR – технический отчет

AWI – принятая рабочая тема

NP – новое предложение

WD – рабочий проект

CD – проект комитета

DTR – проект технического отчета

FDIS – окончательный проект международного стандарта

PDTR – предложение по проекту технического отчета

IWA – международное соглашение

PAS – общедоступные технические условия

DIS – проект международного стандарта.

Стандарты ИСО/ТК 176

«Менеджмент качества и обеспечение качества»

| Основополагающие стандарты | | | |
|----------------------------|---|---|--------------------------|
| ISO 9000:2015 | Quality management systems – Fundamentals and vocabulary | Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь | ГОСТ Р ИСО 9000- 2015 |
| ISO 9001:2015 | Quality management systems – Requirements | Системы менеджмента качества. Требования | ГОСТ Р ИСО 9001- 2015 |
| ISO/NP TS 9002 | Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015 | Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2015 | |
| ISO 9004:2009 | Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach | Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества | ГОСТ Р ИСО 9004- 2010 |

Стандарты ИСО/ТК 176

«Менеджмент качества и обеспечение качества»

Стандарты на вспомогательные технологии

| | | | |
|----------------|---|--|-----------------------|
| ISO 10001:2007 | Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations | Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций | ГОСТ Р ИСО 10001-2009 |
| ISO10002:2014 | Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations | Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях | ГОСТ Р ИСО 10002-2007 |
| ISO 10003:2007 | Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external to organizations | Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации | ГОСТ Р ИСО 10003-2009 |
| ISO 10004:2012 | Quality Management – Customer Satisfaction – Guidelines on monitoring and measuring | Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководящие указания по мониторингу и измерениям | ГОСТ Р 54732-2011 |
| ISO 10005:2005 | Quality management systems – Guidelines for quality plans. | Системы менеджмента качества. Руководящие указания по планированию качества | ГОСТ Р ИСО 10005-2007 |
| ISO 10006:2003 | Quality management systems – Guidelines for quality management in projects | Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании | ГОСТ Р ИСО 10006-2005 |
| ISO 10007:2003 | Quality management systems – Guidelines for configuration management | Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией | ГОСТ Р ИСО 10007-2007 |
| ISO10008:2013 | Quality management – Customer Satisfaction – Guidelines for business-to-consumer electronic commerce transactions | Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по работе с потребителем посредством электронных торговых операций | ГОСТ Р ИСО 10008-2014 |
| ISO 10012:2003 | Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment | Менеджмент организации. Системы менеджмента измерений. Требования к процессам измерений и измерительному оборудованию | ГОСТ Р ИСО 10012:2008 |

Стандарты ИСО/ТК 176

«Менеджмент качества и обеспечение качества»

| Обозначение | Название | Перевод | Российский аналог |
|---------------------------|---|--|--------------------------|
| ISO/TR 10017:2003 | Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000 | Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ИСО 9001:2000 | ГОСТ Р ИСО/ТО 10017-2005 |
| ISO 10018:2012 | Quality management – Guidelines on people involvement and competences | Менеджмента качества. Руководящие указания по вовлечению персонала и обеспечению компетентности | ГОСТ Р ИСО/ТО 10018-2014 |
| ISO 10019:2005 | Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services | Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг | ГОСТ Р ИСО 10019-2007 |
| ISO/TR 10013:2001 | Guidelines for quality management system documentation | Руководство по документированию системы менеджмента качества | ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007 |
| ISO 10014:2006 Cor 1:2007 | Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits | Менеджмента качества. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества | ГОСТ Р ИСО 10014-2008 |
| ISO 10015:1999 | Quality management – Guidelines for training | Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению | ГОСТ Р ИСО 10015-2007 |

Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| Обозначение | Название | Перевод | Российский аналог |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------|
| Автомобильная промышленность | | | |
| ISO/TS 16949:2009 | Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations | Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части | ГОСТР ИСО/ТУ 16949-2009 |



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

Нефтяная и газодобывающая промышленность

| | | | |
|----------------------|--|---|----------------------------|
| ISO/TS 29001:2010 | Petroleum, petrochemical and natural gas industries – Sector-specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations | Нефтяная, нефтехимическая и газодобывающая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям – поставщикам продукции и услуг | ГОСТР ИСО/ТУ 29001-2007 |
|----------------------|--|---|----------------------------|



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| Медицинская промышленность | | | |
|----------------------------|--|--|--------------------------|
| ISO 13485:2003 | Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes | Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования | ГОСТ ISO 13485-2011 |
| ISO/FDIS 13485 | Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes | Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования | |
| ISO/TR 14969:2004 | Medical devices – Quality management systems – Guidance on the application of ISO 13485: 2003 | Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 13485:2003 | ГОСТ Р ИСО/ТО 14969-2007 |
| ISO 15225:2010 | Medical devices – Quality management – Medical device nomenclature data structure | Изделия медицинские. Менеджмент качества. Структура данных номенклатуры медицинских изделий | ГОСТ Р ИСО 15225-2014 |
| ISO/DIS 15225 | Medical devices – Quality management – Medical device nomenclature data structure | Изделия медицинские. Менеджмент качества. Структура данных номенклатуры медицинских изделий | |
| ISO 15378:2015 | Primary packaging materials for medicinal products – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008, with reference to Good Manufacturing Practice (GMP) | Основные упаковочные материалы для медицинских изделий. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 с учетом надлежащей производственной практики (GMP) | ГОСТ Р 53699-2009 |
| ISO 15189:2012 | Medical laboratories – Requirements for quality and competence | Медицинские лаборатории. Требования к качеству и компетентности | ГОСТ Р ИСО 15189-2015 |
| ISO 14971:2007 | Medical devices – Application of risk management to medical devices | Медицинское оборудование. Применение менеджмента рисков в отношении медицинского оборудования | ГОСТ ISO 14971-2011 |
| IEC/TR 80002-1:2009 | Medical device software – Part 1: Guidance on the application of ISO 14971 to medical device software | Программное обеспечение для медицинского оборудования. Часть 1. Руководство по применению ИСО 14971 к программному обеспечению для медицинского оборудования | ГОСТ Р 55544-2013 |
| ISO/TR 24971:2013 | Medical devices – Guidance on the application of ISO 14971 | Медицинское оборудование. Руководство по применению ИСО 14971 | |

Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

Упаковка и транспортировка

| | | | |
|----------------|--|--|-------------------|
| ISO 16106:2006 | Packaging – Transport packages for dangerous goods – Dangerous goods packaging, intermediate bulk containers (IBCs) and large packaging – Guidelines for the application of ISO 9001 | Упаковка. Упаковка для перевозки опасных продуктов. Упаковка опасных продуктов, промежуточные контейнеры для сыпучих продуктов и объемная упаковка. Руководящие указания по применению ИСО 9001 | ГОСТ Р 55274-2012 |
| ISO/AWI 16106 | Packaging – Transport packages for dangerous goods – Dangerous goods packagings, intermediate bulk containers (IBCs) and large packagings – Guidelines for the application of ISO 9001 | Упаковка. Транспортные упаковки для опасных грузов. Упаковки для опасных грузов, контейнеры средней грузоподъемности для насыпных грузов (IBCs) и крупногабаритные упаковки. Руководящие указания по применению ИСО 9001 | |



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| Пищевая промышленность | | | |
|------------------------|--|---|-----------------------|
| ISO 22000:2005 | Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain | Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования для любой организации, работающей в цепочке создания пищевой продукции | ГОСТ Р ИСО 22000:2007 |
| ISO/WD 22000 | Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain | Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Требования для любой организации, работающей в цепочке создания пищевой продукции | |
| ISO/TS 22002-1:2009 | Prerequisite programmes on food safety – Part 1: Food manufacturing | Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 1. Производство пищевой продукции | ГОСТ Р 54762-2011 |
| ISO/TS 22002-2:2013 | Prerequisite programmes on food safety – Part 2: Catering | Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 2. Общественное питание | |
| ISO/TS 22002-3:2011 | Prerequisite programmes on food safety – Part 3: Farming | Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 3. Сельское хозяйство | ГОСТ Р 56669-2015 |
| ISO/TS 22002-4:2013 | Prerequisite programmes on food safety – Part 4: Food packaging manufacturing | Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 4. Производство упаковки для пищевой продукции | ГОСТ Р 56398-2015 |

Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| | | | |
|-------------------|--|---|--------------------------|
| ISO/DTS 22002-6 | Prerequisite programmes on food safety – Part 6: Feed and animal food production | Программы предварительных условий по безопасности пищевой продукции. Часть 6. Производство кормов и животных продуктов | |
| ISO/TS 22003:2013 | Food safety management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of food safety management systems | Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к органам, осуществляющим аудит и сертификацию систем менеджмента безопасности пищевых продуктов | ГОСТ Р 53755-2009 |
| ISO/TS 22004:2014 | Food safety management systems – Guidance on the application of ISO 22000:2005 | Системы менеджмента безопасности пищевой продукции. Руководство по применению ИСО 22000:2005 | ГОСТ Р ИСО/ТУ 22004-2008 |
| ISO 22005:2007 | Traceability in the feed and food chain – General principles and basic requirements for system design and implementation | Прослеживаемость в цепочке создания пищевой продукции и кормов. Общие принципы и основные требования к проектированию и применению системы | ГОСТ Р ИСО 22005-2009 |
| ISO 22006:2009 | Guidelines on the application of ISO 9001:2008 for crop production | Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в растениеводстве | ГОСТ Р ИСО 22006-2012 |



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| Программное обеспечение | | | |
|-------------------------|---|--|-----------------------------|
| ISO/IEC 19770-1:2012 | Information technology – Software asset management – Part 1: Processes | Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 1. Процессы | ГОСТ Р ИСО/МЭК 19770-1-2014 |
| ISO/IEC CD 19770-1 | Information technology – Software asset management – Part 1: Processes and tiered assessment of conformance | Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 1. Процессы и послойная оценка соответствия | |
| ISO/IEC 19770-2:2015 | Information technology – Software asset management – Part 2: Software identification tag | Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 2. Идентификационные теги программного обеспечения | ГОСТ Р ИСО/МЭК 19770-2-2014 |
| ISO/IEC DIS 19770-3 | Information technology – Software asset management – Part 3: Software entitlement tag | Информационные технологии. Менеджмент активов программного обеспечения. Часть 3. Теги, предоставляющие права программного обеспечения | |
| ISO/IEC CD 19770-4 | Information technology – IT asset management – Part 4: Resource Utilization Measurement (RUM) | Информационные технологии. Менеджмент активов ИТ. Часть 4. Менеджмент ресурсов утилизации | |

Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| | | | |
|-----------------------|---|---|---------------------------|
| ISO/IEC 19770-5:2015 | Information technology – IT asset management – Part 5: Overview and vocabulary | Информационные технологии. Менеджмент активов ИТ. Часть 5. Обзор и словарь | |
| ISO/IEC 90003:2014 | Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software | Разработка программных продуктов. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2000 при разработке программных продуктов | ГОСТ Р ИСО/МЭК 90003-2014 |
| ISO/IEC TR 90005:2008 | Systems engineering – Guidelines for the application of ISO 9001 to system life cycle processes | Разработка систем. Руководящие указания по применению ИСО 9001 в системе процессов жизненного цикла | ГОСТ Р 55273-2012 |
| ISO/IEC 90006:2013 | Information technology – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 to IT service management and its integration with ISO/IEC 20000-1:2011 | Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в менеджменте ИТ-услуг и интеграция с ИСО/МЭК 20000-1:2011 | |

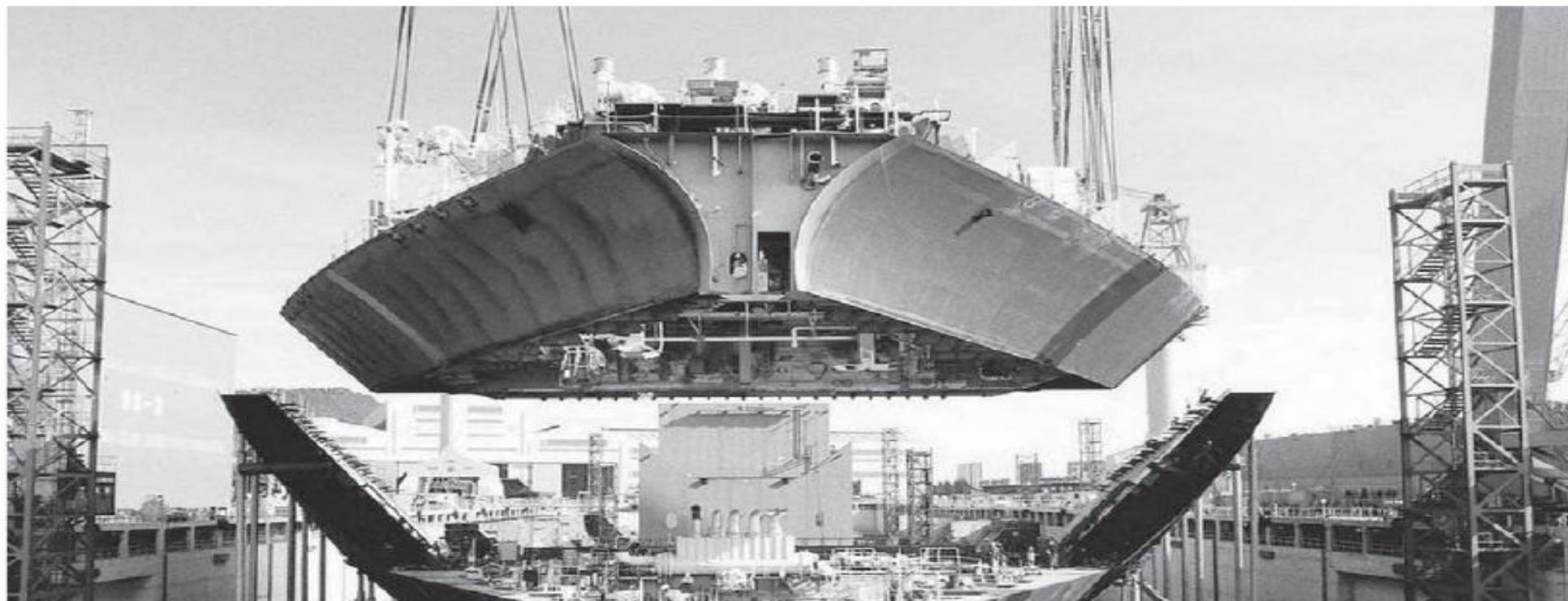


Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| Судостроение | | | |
|----------------|---|---|-----------------------|
| ISO 30000:2009 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Specifications for management systems for safe and environmentally sound ship recycling facilities | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Технические требования к системам менеджмента предприятий по безопасной и экологически рациональной утилизации судов | ГОСТ Р ИСО 30000-2013 |
| ISO 30002:2012 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Guidelines for selection of ship recyclers (and pro forma contract) | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Руководящие указания по выбору утилизации судов (и примерный контракт) | |
| ISO 30003:2009 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of ship recycling management | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию менеджмента утилизации судов | |
| ISO/CD 30003 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of ship recycling management | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию менеджмента утилизации судов | |
| ISO 30004:2012 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Guidelines for implementing ISO 30000 | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Руководящие указания по внедрению ИСО 30000 | |
| ISO 30005:2012 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Information control for hazardous materials in the manufacturing chain of shipbuilding and ship operation | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Управление информацией об опасных материалах в производственной цепочке при строительстве и эксплуатации судов | |

Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

| | | | |
|----------------|--|---|--|
| ISO 30006:2010 | Ships and marine technology – Ship recycling management systems – Diagrams to show the location of hazardous materials onboard ships | Суда и морские технологии. Системы менеджмента утилизации судов. Диаграмма, показывающая размещение опасных материалов на борту судна | |
| ISO/NP 30006 | Ship recycling management systems – Diagrams to show the location of hazardous materials onboard ships | Системы менеджмента утилизации судов. Диаграмма, показывающая размещение опасных материалов на борту судна | |
| ISO 30007:2010 | Ships and marine technology – Guideline for measures to prevent asbestos emission and exposure at ships recycling | Суда и морские технологии. Руководящие указания по измерению эмиссии асбеста и внешних воздействий при утилизации судов | |
| ISO/NP 30007 | Ships and marine technology – Measures to prevent asbestos emission and exposure during ship recycling | Суда и морские технологии. Измерение эмиссии асбеста и внешних воздействий при утилизации судов | |



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

Услуги водоснабжения и водоотведения

| | | | |
|----------------|---|---|-----------------------|
| ISO 24510:2007 | Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the assessment and for the improvement of the service to users | Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Руководящие указания по оценке и улучшению услуги, оказываемой потребителям | ГОСТ Р ИСО 24510-2009 |
| ISO 24511:2007 | Activities relating to drinking water and wastewater services – Guidelines for the management of wastewater utilities and for the assessment of wastewater services | Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Руководящие указания по менеджменту коммунальных предприятий и оценке услуг удаления сточных вод | ГОСТ Р ИСО 24511-2009 |
| ISO 24518:2015 | Activities relating to drinking water and wastewater services – Crisis management of water utilities | Деятельность, связанная с услугами питьевого водоснабжения и удаления сточных вод. Антикризисный менеджмент коммунальных служб | |
| IWA 6:2008 | Guidelines for the management of drinking water utilities under crisis conditions | Руководящие указания по менеджменту поставки питьевой воды в условиях кризиса | |



Документы ИСО и МЭК на системы менеджмента отраслевого применения

Общественный транспорт и дорожное движение

| | | | |
|---------------------|--|---|-----------------------|
| ISO 24014-1:2015 | Public transport – Interoperable fare management system – Part 1: Architecture | Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 1. Архитектура | |
| ISO/TR 24014-2:2013 | Public transport – Interoperable fare management system – Part 2: Business practices | Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 2. Практика ведения бизнеса | |
| ISO/TR 24014-3:2013 | Public transport – Interoperable fare management system – Part 3: Complementary concepts to Part 1 for multi-application media | Общественный транспорт. Система управления тарифами, совместимая с другими системами. Часть 3. Концепции, дополняющие часть 1 для многоцелевых средств распространения информации | |
| ISO 39001:2012 | Road-traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use | Системы менеджмента безопасности дорожного движения. Требования и руководство по использованию | ГОСТ Р ИСО 39001-2014 |



Межотраслевые документы ИСО и ИСО/МЭК на системы менеджмента

| Обозначение | Название | Перевод | Российский аналог |
|----------------------------------|--|--|-----------------------|
| Энергетический менеджмент | | | |
| ISO 50001:2011 | Energy management systems – Requirements with guidance for use | Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению | ГОСТ Р ИСО 50001-2012 |
| ISO 50002:2014 | Energy audits – Requirements with guidance for use | Энергетические аудиты. Требования и руководство по применению | |
| ISO 50003:2014 | Energy management systems – Requirements for bodies providing audit and certification of energy management systems | Системы энергетического менеджмента. Требования к органам, выполняющим аудит и сертификацию систем энергетического менеджмента | |
| ISO 50004:2014 | Energy management systems – Guidance for the implementation, maintenance and improvement of an energy management system | Системы энергетического менеджмента. Руководство по внедрению, поддержанию и улучшению системы энергетического менеджмента | |
| ISO 50006:2014 | Energy management systems – Measuring energy performance using energy baselines (EnB) and energy performance indicators (EnPI) – General principles and guidance | Системы энергетического менеджмента. Измерение энергетической деятельности путем использования базовой линии и показателей энергетической деятельности. Общие принципы и руководство | |
| ISO/DIS 50007 | Activities relating to energy services – Guidelines for the assessment and improvement of the service to users | Деятельность, касающаяся услуг в энергетике. Руководящие указания по оценке и улучшению предоставляемых пользователям услуг | |
| ISO/ AWI 50008 | Commercial building energy data management for energy performance – Guidance for a systemic data exchange approach | Управление энергетическими данными коммерческих зданий для повышения энергоэффективности. Руководство по подходу к систематическому обмену данными | |
| ISO 50015:2014 | Energy management systems – Measurement and verification of energy performance of organizations – General principles and guidance | Системы энергетического менеджмента. Измерение и верификация энергетической деятельности организаций. Общие принципы и руководство | |

Межотраслевые документы ИСО и ИСО/МЭК на системы менеджмента

Местное самоуправление

| | | | |
|-------------------|---|--|---------------------|
| ISO/TS 17582:2014 | Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for electoral organizations at all levels of government | Системы менеджмента качества. Специальные требования по применению ИСО 9001:2008 в избирательных организациях при выборах в органы власти всех уровней | |
| ISO 18091:2014 | Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government | Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2000 в органах местного самоуправления | ГОСТ Р 52614.4-2007 |

Менеджмент рисков

| | | | |
|--------------------|---|--|-----------------------|
| ISO 31000:2009 | Risk management – Principles and guidelines | Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания | ГОСТ Р ИСО 31000-2010 |
| ISO/CD 31000 | Risk management – Principles and guidelines | Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания | |
| ISO/TR 31004:2013 | Risk management – Guidance for the implementation of ISO 31000 | Менеджмент рисков. Руководство по внедрению ИСО 31000 | |
| ISO/IEC 31010:2009 | Risk management – Risk assessment techniques | Менеджмент рисков. Методики оценки рисков | |
| ISO/NP 31020 | Risk Management – Managing Disruption Related Risk | Менеджмент рисков. Управление рисками, сопутствующими разрушениям | |
| ISO/AWI 31021 | Managing Supply Chain Risk – A Compilation of Best Practices | Управление рисками в цепи поставок. Составление лучших практик | |
| ISO/AWI 20812 | Guidelines for Implementation of Enterprise Legal Risk Management | Руководящие указания по внедрению менеджмента рисков на предприятии, связанных с законодательством | |
| ISO Guide 73:2009 | Risk management – Vocabulary | Менеджмент рисков. Словарь | |
| ISO CD Guide 73 | Risk management – Vocabulary | Менеджмент рисков. Словарь | |

Межотраслевые документы ИСО и ИСО/МЭК на системы менеджмента

| Менеджмент общественной безопасности | | | |
|--------------------------------------|---|--|-----------------------|
| ISO 22300:2012 | Societal security – Terminology | Общественная безопасность. Терминология | |
| ISO 22301:2012 | Societal security – Business continuity management systems – Requirements | Общественная безопасность. Системы менеджмента непрерывности бизнеса. Требования | ГОСТ Р ИСО 22301-2014 |



Межотраслевые документы ИСО и ИСО/МЭК на системы менеджмента

| Менеджмент документации | | | |
|-----------------------------------|--|--|-----------------------|
| ISO 22938:2008 | Document management – Electronic content/document management (CDM) data interchange format | Менеджмент документации. Электронный контент/менеджмент документов формата обмена данных | |
| ISO/CD 22938 | Document management – Electronic content/document management (CDM) data interchange format | Менеджмент документации. Электронный контент/менеджмент документов формата обмена данных | |
| ISO/TR 22957:2009 | Document management – Analysis, selection and implementation of electronic document management systems (EDMS) | Менеджмент документации. Анализ, выбор и внедрение системы менеджмента электронной документации | |
| ISO/TR 14105:2011 | Document management – Change management for successful electronic document management system (EDMS) implementation | Менеджмент документации. Менеджмент изменений для успешного внедрения системы менеджмента электронной документации | |
| Менеджмент ведения записей | | | |
| ISO 30300:2011 | Information and documentation – Management systems for records – Fundamentals and vocabulary | Информация и документация. Системы менеджмента записей. Основные положения и словарь | |
| ISO 30301:2011 | Information and documentation – Management systems for records – Requirements | Информация и документация. Системы менеджмента записей. Требования | ГОСТ Р ИСО 30301-2014 |
| ISO 30302:2015 | Information and documentation – Management systems for records – Guidelines for implementation | Информация и документация. Системы менеджмента записей. Руководящие указания по внедрению | |

Межотраслевые документы ИСО и ИСО/МЭК на системы менеджмента

| Менеджмент людских ресурсов | | | |
|-----------------------------|--|---|--|
| ISO/DIS 30400 | Human resource management – Terminology | Менеджмент людских ресурсов. Терминология | |
| ISO/DIS 30405 | Human resource management – Guidelines on recruitment | Менеджмент людских ресурсов. Терминология | |
| ISO/DTR 30406 | Management by sustainable employability of staff | Менеджмент устойчивости работоспособности персонала | |
| ISO/DTS 30407 | Human resource management – Cost-per-Hire | Менеджмент людских ресурсов. Затраты на найм | |
| ISO/DIS 30408 | Human resource management – Guidelines on human governance | Менеджмент людских ресурсов. Руководящие указания по руководству людьми | |
| ISO/DIS 30409 | Human resource management – Workforce planning | Менеджмент людских ресурсов. Планирование рабочей силы | |
| ISO/NP 30410 | Human Resource Management – Impact of Hire Metric | Менеджмент людских ресурсов. Воздействие на показатель найма | |
| ISO/NP 30411 | Human Resource Management – Quality of Hire | Менеджмент людских ресурсов. Качество нанятых кандидатов | |
| ISO/NP 30412 | Human Resource Management – Retention Metric | Менеджмент людских ресурсов. Показатель удержания персонала | |

Менеджмент мероприятий

| | | | |
|----------------|--|--|-----------------------|
| ISO 20121:2012 | Event sustainability management systems – Requirements with guidance for use | Системы менеджмента устойчивости мероприятий. Требования и руководство по применению | ГОСТ Р ИСО 20121-2014 |
|----------------|--|--|-----------------------|

Социальная ответственность

| | | | |
|----------------|--|---|-----------------------|
| ISO 26000:2010 | Guidance on Social Responsibility (SR) | Руководство по социальной ответственности | ГОСТ Р ИСО 26000-2012 |
|----------------|--|---|-----------------------|

Менеджмент в сфере образования

| | | | |
|--------------|--|--|---------------------|
| ISO/NP 21001 | Quality management systems – Requirements for the application of ISO 9001:2008 educational organizations | Системы менеджмента качества. Требования по применению ИСО 9001:2000 в сфере образования | ГОСТ Р 52614.2-2006 |
|--------------|--|--|---------------------|

Менеджмент производственных мощностей

| | | | |
|-----------------|--|--|--|
| ISO/DIS 18480-1 | Facility management – Part 1: Term and definitions | Менеджмент производственных мощностей. Часть 1. Термины и определения | |
| ISO/DIS 18480-2 | Facility management – Part 2: Guidance on strategic sourcing and development of agreements | Менеджмент производственных мощностей. Часть 2. Руководство по стратегическим источникам и разработке договоров | |
| ISO/AWI 41000 | Facility management – Integrated management system – Requirements with guidance for use | Менеджмент производственных мощностей. Интегрированная система менеджмента. Требования и руководство по применению | |

Менеджмент активов

| | | | |
|----------------|---|---|--|
| ISO 55000:2014 | Asset management – Overview, principles and terminology | Менеджмент активов. Обзор, принципы и терминология | |
| ISO 55001:2014 | Asset management – Management systems – Requirements | Менеджмент активов. Системы менеджмента. Требования | |
| ISO 55002:2014 | Asset management – Management systems – Guidelines for the application of ISO 55001 | Менеджмент активов. Системы менеджмента. Руководящие указания по применению ИСО 55001 | |

Менеджмент активов

| | | | |
|----------------|---|---|--|
| ISO 55000:2014 | Asset management – Overview, principles and terminology | Менеджмент активов. Обзор, принципы и терминология | |
| ISO 55001:2014 | Asset management – Management systems – Requirements | Менеджмент активов. Системы менеджмента. Требования | |
| ISO 55002:2014 | Asset management – Management systems – Guidelines for the application of ISO 55001 | Менеджмент активов. Системы менеджмента. Руководящие указания по применению ИСО 55001 | |

Менеджмент инноваций

| | | | |
|----------------|---|--|--|
| ISO/NP 50500-1 | Innovation management – Terms and definitions | Менеджмент инноваций. Термины и определения | |
| ISO/AWI 50501 | Innovation Management System Standard | Стандарт системы менеджмента инноваций | |
| ISO/NP 50502 | Tools and methods for collaborative innovation – Guidance | Инструменты и методы сотрудничества в области инноваций. Руководство | |

Разное

| | | | |
|---------------|--|---|--|
| ISO/CD 20700 | Management consultancy | Менеджмент консультаций | |
| ISO/CD 21503 | Guidance on programme management | Руководство по программному менеджменту | |
| ISO/DIS 21505 | Project, programme and portfolio management – Guidance on governance | Менеджмент проектов, программ и портфолио. Руководство по управлению | |
| ISO/CD 37001 | Anti-bribery management systems | Антикоррупционные системы менеджмента | |
| ISO/DIS 11000 | Collaborative business relationship management – Framework | Менеджмент взаимоотношений в совместном бизнесе. Структура | |
| IWA 12:2013 | Guidelines on the application of ISO 9001:2008 in policing organizations | Руководящие указания по применению ИСО 9001:2008 в управляющих организациях | |

Экологический менеджмент

| | | | |
|-------------------|---|---|-----------------------|
| ISO Guide 64:2008 | Guide for addressing environmental issues in product standards | Руководство по включению экологических аспектов в стандарты на продукцию | ГОСТ Р 56268-2014 |
| ISO 14001:2015 | Environmental management systems — Requirements with guidance for use | Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению | ГОСТ Р ИСО 14001-2007 |
| ISO 14004:2004 | Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and support techniques | Системы экологического менеджмента. Общие руководящие указания по принципам, системам и средствам обеспечения функционирования | ГОСТ Р ИСО 14004-2007 |
| ISO/DIS 14004 | Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and support techniques | Системы экологического менеджмента. Общие руководящие указания по принципам, системам и средствам обеспечения функционирования | |
| ISO 14005:2010 | Environmental management systems — Guidelines for the phase implementation of an environmental management system, including the use of environmental performance evaluation | Системы экологического менеджмента. Руководящие указания по поэтапному внедрению системы экологического менеджмента, включая оценку экологических показателей | ГОСТ Р ИСО 14005-2013 |
| ISO 14006:2011 | Environmental management systems — Guidelines for incorporating ecodesign | Системы экологического менеджмента. Руководящие указания по внедрению экопроектирования | ГОСТ Р ИСО 14006-2013 |
| ISO 14015:2001 | Environmental management — Environmental assessment of sites and organizations (EASO) | Экологический менеджмент. Экологическая оценка площадок и организаций | ГОСТ Р ИСО 14015-2007 |
| ISO 14020:2000 | Environmental labels and declarations — General principles | Экологические этикетки и декларации. Основные принципы | ГОСТ Р ИСО 14020-2011 |
| ISO 14021:1999 | Environmental labels and declarations — Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling) | Этикетки и декларации экологические. Самодекларируемые экологические заявления (экологическая маркировка по типу II) | ГОСТ Р ИСО 14021-2000 |
| ISO/FDIS 14021 | Environmental labels and declarations — Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling) | Этикетки и декларации экологические. Самодекларируемые экологические заявления (экологическая маркировка по типу II) | |



Менеджмент информационной безопасности

| | | | |
|--------------------|--|---|---------------------------|
| ISO/IEC 27000:2014 | Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary | Информационные технологии. Системы менеджмента информационной безопасности. Основные положения и словарь | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27000-2012 |
| ISO/IEC DIS 27000 | Information technology — Security techniques — Information security management systems — Overview and vocabulary | Информационные технологии. Системы менеджмента информационной безопасности. Обзор и словарь | |
| ISO/IEC 27001:2013 | Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements | Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 |
| ISO/IEC 27002:2013 | Information technology — Security techniques — Code of practice for information security controls | Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Свод правил по менеджменту информационной безопасности | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27002-2012 |
| ISO/IEC 27003:2010 | Information technology — Security techniques — Information security management system implementation guidance | Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководство по применению системы менеджмента информационной безопасности | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27003-2012 |
| ISO/IEC CD 27003 | Information technology — Security techniques — Information security management system implementation guidance | Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Руководство по применению системы менеджмента информационной безопасности | |
| ISO/IEC 27004:2009 | Information technology — Security techniques — Information security management — Measurement | Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Менеджмент информационной безопасности. Измерения | ГОСТ Р ИСО/МЭК 27004-2011 |

Лекция 2

- 1 Принципы интеграции систем менеджмента
 - 2 Модель интегрированной системы менеджмента
-

1 Принципы интеграции систем менеджмента

1 Баланс интересов заинтересованных сторон

Долгосрочный успех организации зависит от понимания, удовлетворения и предвосхищения текущих и будущих потребностей и ожиданий ее потребителей, а также от понимания и учета потребностей и ожиданий других заинтересованных сторон. Организация должна стремиться к обеспечению баланса интересов за счет постановки и достижения соответствующих целей, учитывающих требования всех заинтересованных сторон.

1 Принципы интеграции систем менеджмента

2 Лидерство руководства

Руководители обеспечивают единство целей и направлений деятельности организации. Руководители должны обладать лидерскими качествами и активно демонстрировать свою приверженность идеологии интегрированной системы менеджмента, ориентированной на достижение общих целей организации.

Руководителям организации необходимо создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой персонал может быть полностью вовлечен в решение задач и достижение общих целей организации.

1 Принципы интеграции систем менеджмента

3 Вовлеченность персонала

Работники всех уровней составляют основу организации, ее главный ресурс и ценность. Непрерывное выявление потребностей в подготовке, развитие компетентности, повышение мотивации и проявление заботы о персонале - главное условие выгодного использования способностей работников выполнять установленные требования и достигать запланированных результатов.

1 Принципы интеграции систем менеджмента

4 Соответствие законодательным и другим требованиям

Требования к интегрированным системам являются дополнительными (а не альтернативными) по отношению к определенным техническим и договорным условиям на продукцию или услугу, законодательным требованиям, а также к другим требованиям, с которыми организация согласилась (т.е. приняла к исполнению).

1 Принципы интеграции систем менеджмента

5 Подход, основанный на управлении рисками

Любая организация функционирует в условиях, которые характеризуются различными внутренними и внешними факторами влияния на ее деятельность, что оказывает соответствующее воздействие на степень достижения поставленных целей.

Управление рисками позволяет с выгодой использовать положительные возможности и минимизировать вероятность возникновения нежелательных событий.

1 Принципы интеграции систем менеджмента

6 Процессный подход

Для эффективного достижения поставленных целей руководство должно основываться на понимании специалистами сути выполняемой работы, определить те виды деятельности, которые приносят дополнительную ценность, обеспечить их соответствующими ресурсами и реализовывать в контролируемых условиях.

1 Принципы интеграции систем менеджмента

7 Системный подход

Руководство организации должно использовать интегрированную систему менеджмента как основной инструмент для достижения целей.

В свою очередь, интегрированная система менеджмента рассматривается как комплекс взаимосвязанных процессов, менеджмент которых осуществляют во имя постоянного улучшения по общему методу: «планируй - реализуй - контролируй - анализируй и улучшай».

8 Принятие решений, основанных на фактах

Деятельность руководства на различных уровнях организации неразрывно связана с принятием управленческих решений. Эффективность этих решений основывается на понимании особенностей состояния внешней и внутренней среды в момент принятия решения, а также системного рассмотрения деятельности организации, особенностей ситуации и альтернатив, что возможно лишь на основе анализа, полных и объективных данных и информации о результатах деятельности.

9 Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом должно рассматриваться как ее неизменная цель

2 Модель интегрированной системы менеджмента



Варианты создания ИСМ

Варианты создания ИСМ

ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ ИСМ

Путь 1



Автономное добавление



Слияние

Система ОЗиОБТ

Система ЭМ

Система МК

Организационно-методическим фундаментом для создания интегрированных систем служат стандарты ИСО серии 9000. Это обусловлено тем, что базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. При этом особую значимость представляет процессный подход

Варианты создания ИСМ

ПУТЬ 2

ВАРИАНТЫ СОЗДАНИЯ ИСМ

1

Параллельное построение

2

Совместное построение



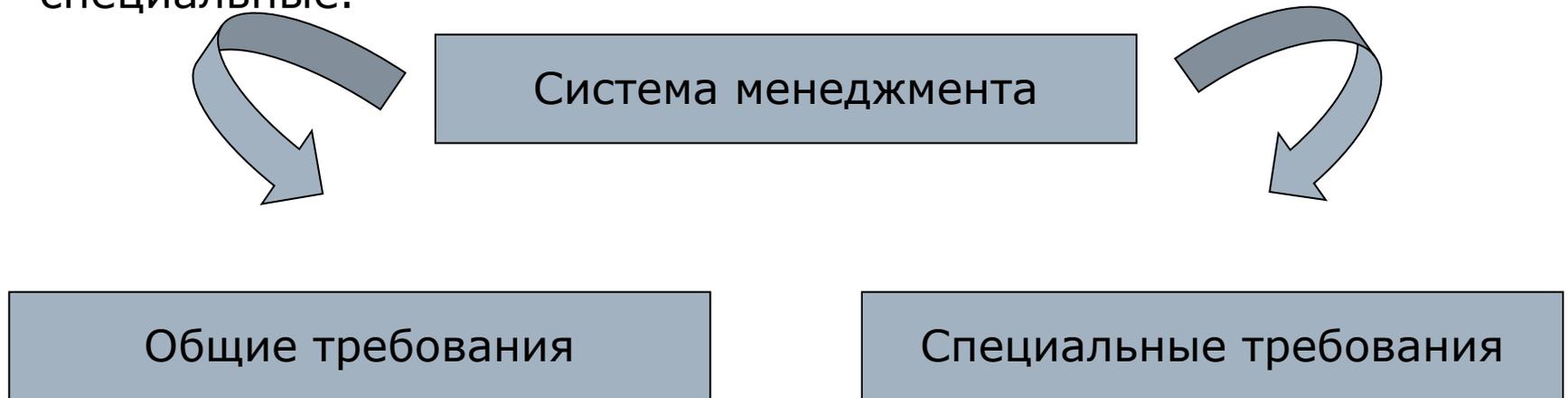
При слиянии за основу (ядро) интегрированной системы выбирают один из стандартов на системы менеджмента (причем это не обязательно ИСО 9001). Целесообразнее при этом применять процессный подход и использовать структуру цикла PDCA.

Основные характерные черты модели интегрированной системы менеджмента включают следующие элементы:

- а) наличие общих и специфических (специальных) требований в системе менеджмента;***
- б) применение процессного и системного подходов;***
- в) формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла «PDCA»;***
- г) применение методологии управления рисками.***

Наличие общих и специфических (специальных) требований в системе менеджмента

Модель системы менеджмента основывается на том, что в системах менеджмента, соответствующих требованиям международных и национальных стандартов и использующихся как автономные системы, имеются общие элементы и специальные.



Общие требования

I ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ

II ПОЛИТИКА СМ

VII АНАЛИЗ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

VI ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

- Корректирующие и предупреждающие действия, действия по улучшению

V ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Мониторинг и измерения
- Оценка соответствия
- Управление несоответствиями
- Внутренний аудит

III ПЛАНИРОВАНИЕ

- Идентификация и оценка аспектов, воздействий и рисков
- Идентификация законодательных и других требований
- Планирование действий в случае возникновения аварийных ситуаций
- Организационная структура, роли, ответственность и полномочия

IV ВНЕДРЕНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

- Управление операциями
- Менеджмент ресурсов
- Требования к документации
- Информирование

Общие требования

Эти шесть категорий присутствуют во всех стандартизированных системах менеджмента, характеризуют минимальный состав общих требований и могут быть приняты как основа для интеграции.

Согласно принятой методологии, в ИСМ должны быть идентифицированы и обобщены элементы, общие для всех интегрируемых автономных систем. В противном случае интеграция подменяется комбинацией локальных систем.

Специальные требования

Специальные требования отражают специфику регламентируемого объекта. Специфические требования обусловлены, например, различным законодательством, различными аспектами, воздействиями, рисками, заинтересованными сторонами и пр.

Специальные требования являются обязательными для организаций и должны рассматриваться и соблюдаться в дополнение к интегрированным общим требованиям.

Специальные требования регламентируются документами, связанными с отраслевой спецификой организаций, в том числе законодательными и нормативными актами, Трудовым кодексом РФ, соответствующими Руководящими документами и Правилами, ГОСТами, СНИПами, СанПиНами, Техническими условиями и пр.

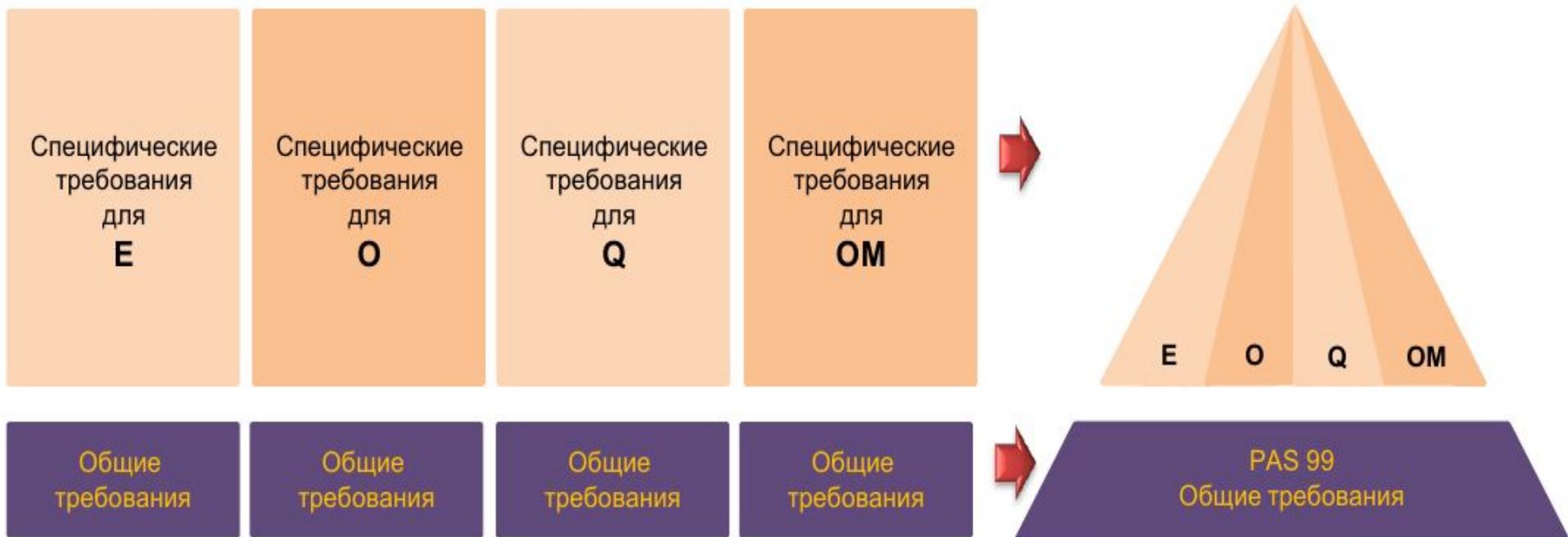
Критерии отнесения требований к числу **общих** или **специальных**

Общие требования – применимы ко всем системам менеджмента в рамках ИСМ.

Специальные требования – применимы к одной системе менеджмента в рамках ИСМ.

Общие требования, единым образом применимые ко всем системам менеджмента, должны выполняться всем персоналом, вовлеченным в интегрированную систему менеджмента, а специальные – ограниченным кругом лиц, непосредственно задействованным в выполнении какой-либо деятельности в отношении отдельных функциональных систем менеджмента.

ВАРИАНТ ИНТЕГРИРОВАНИЯ ОБЩИХ ТРЕБОВАНИЙ К СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА РАЗЛИЧНЫХ СТАНДАРТОВ В ОБЩУЮ СИСТЕМУ



- Е** Экология
- О** Охрана здоровья и безопасности
- Q** Качество
- ОМ** Другие стандарты на системы менеджмента

Применение процессного и системного подходов

Процессный подход - применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата.

В соответствии с идеологией процессного управления, желаемый результат достигается более результативно (эффективно), когда соответствующими ресурсами и видами деятельности управляют как процессами.

Сущность процессного подхода состоит в том, что любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы», может рассматриваться как процесс.

В настоящее время процессное управление применяется как одно из широко распространенных средств улучшения и повышения результативности (эффективности) организации. Методология процессного управления многократно апробирована в различных странах мира и является основой стандарта **ИСО 9001**, обобщающего международный опыт.

В организации необходимо:

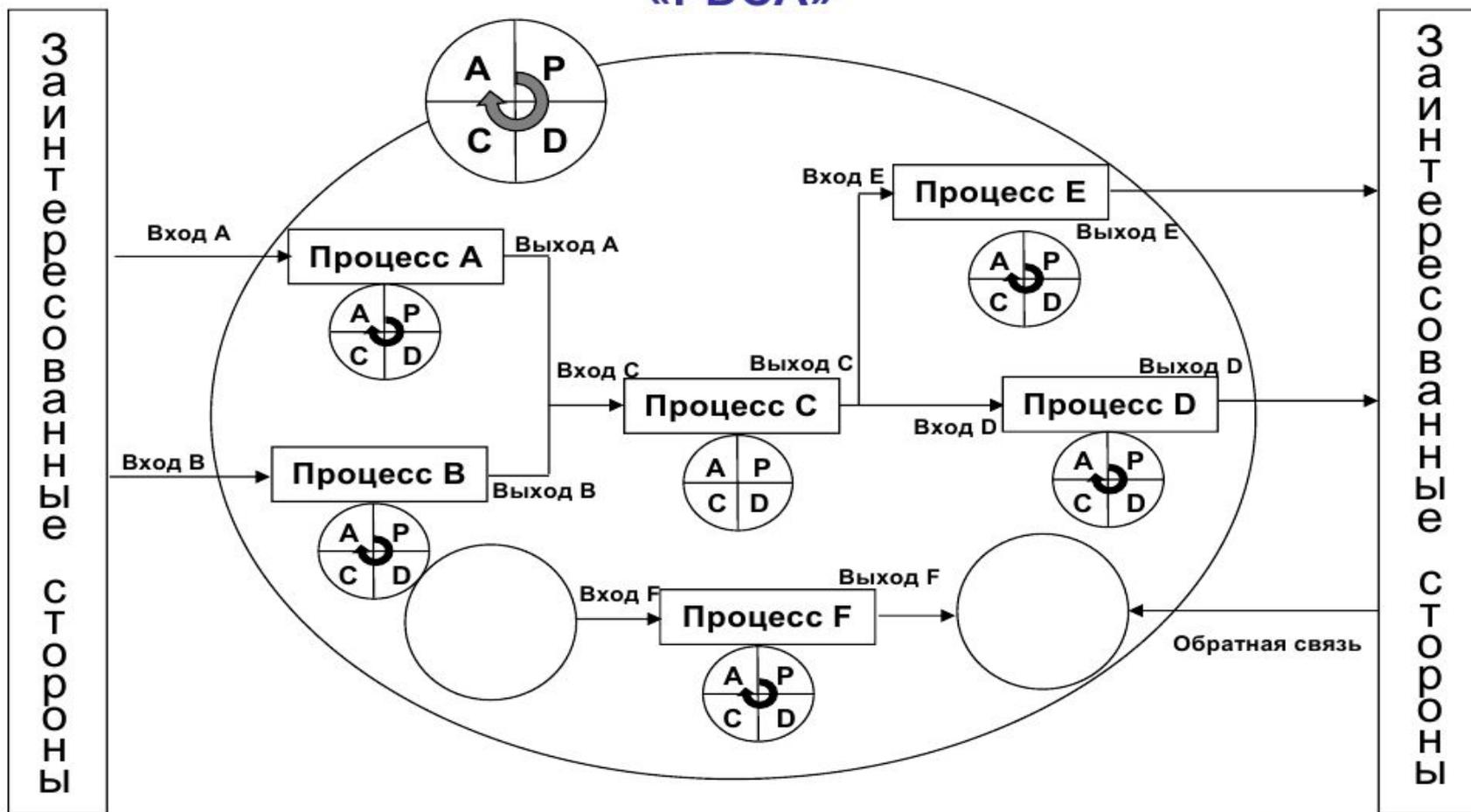
- 1) определять процессы, необходимые для системы менеджмента и их применение в организации;
 - 2) идентифицировать процессы (определить выходы, входы и цели различных видов деятельности);
 - 3) определять последовательность и взаимодействие процессов;
 - 4) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности (эффективности) как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
 - 5) определить лиц, ответственных за выполнение процессов и наделить их соответствующими полномочиями;
 - 6) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
 - 7) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
 - 8) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.
-

Схема процесса



Организация представляет систему, в которой протекают определенные целенаправленные процессы (сеть процессов), которые взаимосвязаны и взаимодействуют для получения результатов деятельности и достижения целей бизнеса.

Методология «Процессный подход» в комбинации с методологией «PDCA»



Содержание системного подхода состоит в обеспечении управления системой процессов как целым, выражающееся в согласовании входов и выходов различных процессов между собой, координации процессов по целям, срокам и ресурсам для обеспечения результативности (эффективности) организации.

Формирование структуры системы менеджмента и управления ею на основе цикла «PDCA»

В качестве основы для интеграции ко всем процессам применяется цикл Шухарта-Деминга - «PDCA» (Plan, Do, Check, Act), который положен в основу большинства существующих стандартов на системы менеджмента, включая ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001.

Модель СМ, известная как цикл ПВПД («Plan-Do-Check-Act») «Планировать – Выполнять – Проверять - Действовать» применима к каждому из стандартов

Действовать(A):
предпринимать действия по
постоянному улучшению
процессов

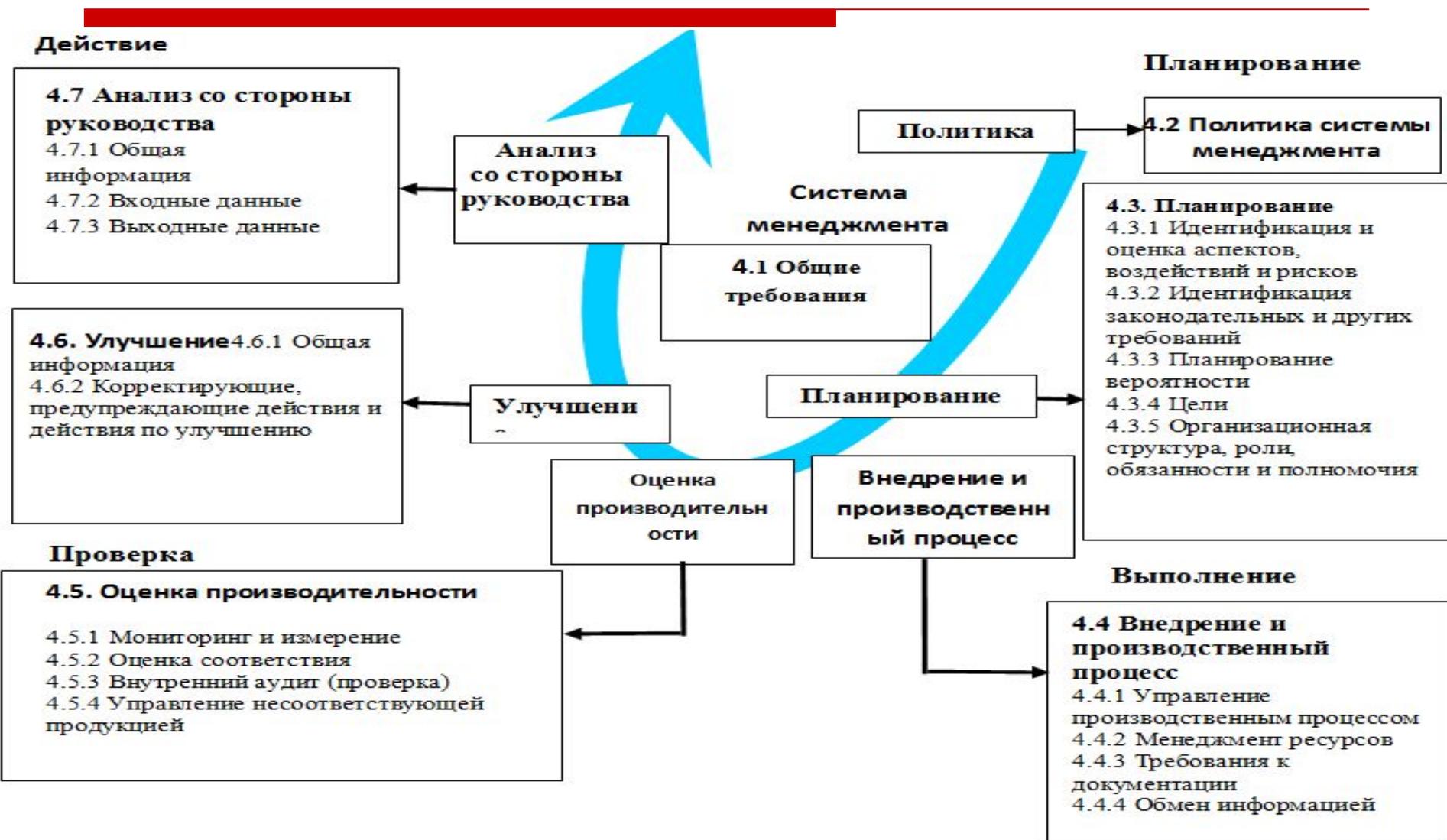
Проверять(C):
выполнять мониторинг и
измерения процессов и
продукции на предмет
соответствия политике, целям и
требованиям к продукции и
сообщать о результатах



Планировать(P):
устанавливать цели и
процессы, необходимые для
получения результатов,
соответствующих требованиям
потребителя и политике
организации

Выполнять(D):
внедрять процессы

Шесть общих требований, используемых во всех системах менеджмента, комбинируясь с методологией «PDCA», которой следуют международные стандарты, трансформируются в структуру интегрированной системы менеджмента.



Применение методологии управления

рисками
Чтобы достигать целей организации, система менеджмента должна управлять рисками.

Риск (risk): Влияние неопределенности на цели (ГОСТ Р ИСО 31000 – 2010)

Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата - **ПОЗИТИВНОМ ИЛИ НЕГАТИВНОМ.**

Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

Организация самостоятельно определяет целесообразность управления, и может управлять одним или несколькими рисками сразу, учитывая, что высокими рисками, необходимо управлять в первую очередь.

Применение методологии управления рисками

Подход, основанный на управлении рисками, может быть использован организациями в качестве одного из интеграционных подходов, в тех случаях, когда необходима единая мера, позволяющая сравнивать запросы различных систем менеджмента, определять приоритеты в соответствии с целями организации и ее политикой и распределять в соответствии с этими приоритетами все виды ресурсов.

Оценку и менеджмент рисков организации связывают с определением и регистрацией тех аспектов, которые имеют или могут иметь значимое воздействие (т.е. значимых аспектов).

Аспекты определяют для того, чтобы опасные воздействия находились в управляемом состоянии. Относить тот или иной элемент системы к аспекту целесообразно только с точки зрения возможности управлять им.

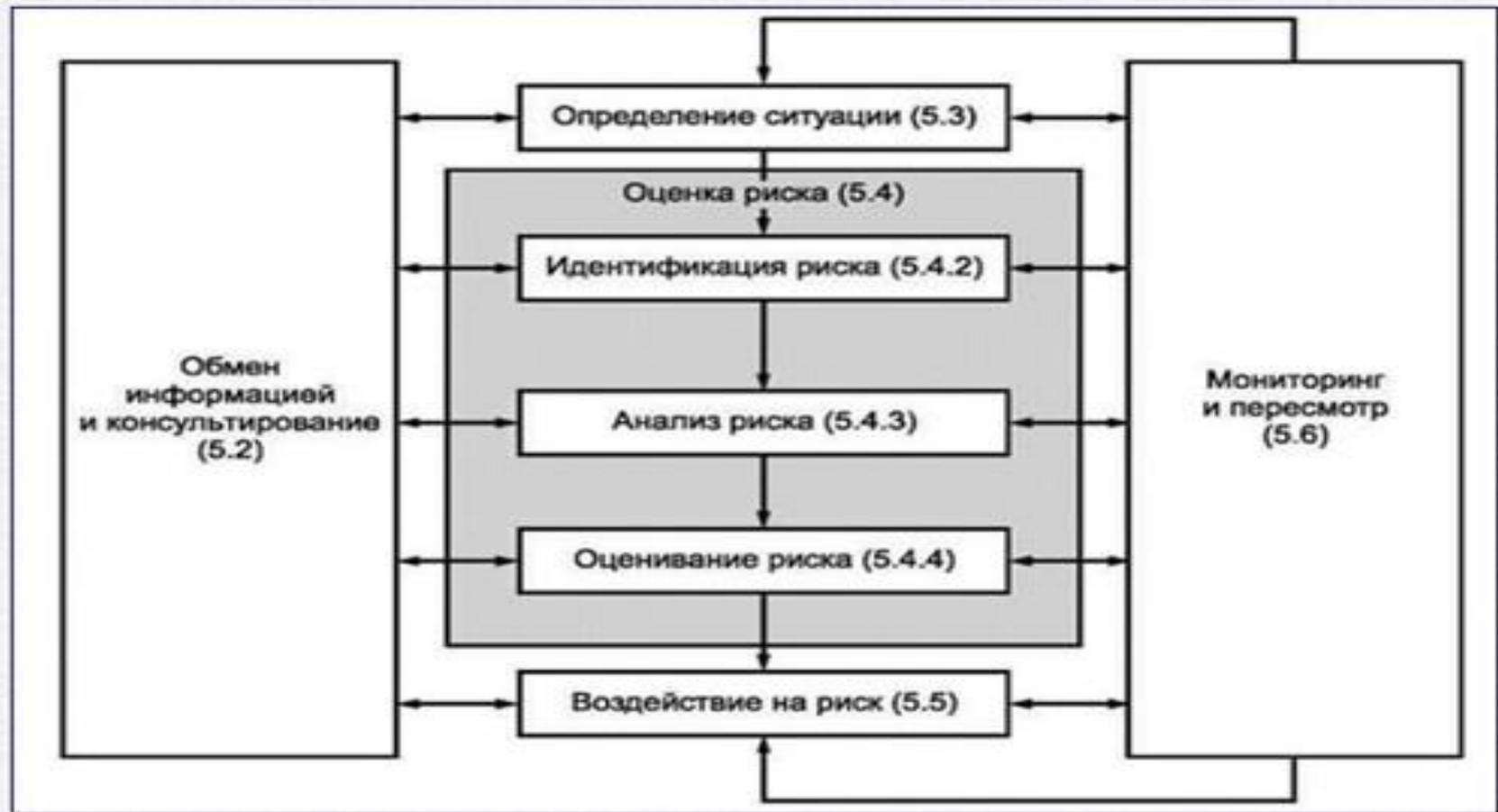
Объединяющим началом при создании ИСМ является оценка и менеджмент рисков организации, связанных с аспектами её деятельности:

а) для **СМК** это оценка и менеджмент рисков неудовлетворенности потребителей (заказчиков), экономических потерь, связанных с производством продукции или услуг и пр.;

б) для **СЭМ** - рисков отрицательного воздействия на окружающую среду и невозобновляемые потери природных ресурсов;

в) для **OHSAS** - рисков причинения вреда здоровью персонала.

Процесс менеджмента риска (ГОСТ Р ИСО 31000—2010)



Определение ситуации:

Установление ситуации (контекста) (establishing the context): Определение внешних и внутренних параметров, принимаемых во внимание при управлении риском, и установление области при мнения и критериев риска для политики менеджмента рисков.

Внешняя ситуация (контекст) (external context): Внешняя среда, в которой организации стремятся к достижению своих целей (культурная, социальная, правовая, регулирующая, финансовая и т.д.).

Внутренняя ситуация (контекст) (internal context): Внутренняя среда, в которой организация стремится к достижению своих целей (руководство, организационная структуру, роли и ответственность, политика, цели и стратегии).

Идентификация риска:

Идентификация риска (risk identification): Процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

Идентификация включает распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий.

Идентификация риска может использовать исторические данные, теоретический анализ, обоснованную точку зрения и экспертные мнения и потребности заинтересованных сторон.

Цель данного этапа заключается в составлении подробного перечня (реестра) рисков, основанного на тех событиях, которые могут создавать, повышать, предотвращать, снижать, ускорять или замедлять достижение целей. Следует рассматривать все значимые причины и последствия.

Организация должна применять инструменты и методики идентификации риска, которые подходят для ее целей и возможностей, а также соответствуют рискам, с которыми она сталкивается.

Для идентификации рисков должен привлекаться компетентный персонал.

Анализ риска:

Анализ риска (risk analysis): Процесс понимания природы риска и определения уровня риска.

Анализ риска обеспечивает основу для оценивания риска и решений, касающихся воздействия на риск.

Анализ риска включает определение степени риска.

Назначение анализа риска заключается в получении входных данных для оценивания риска и принятия решений относительно обработки риска.

Анализ риска может осуществляться с различной степенью детальности, в зависимости от риска, цели анализа, информации и имеющихся ресурсов. Анализ может быть **качественным**, **полуколичественным** или **количественным**, либо их комбинацией в зависимости от потребностей организации и других возможных обстоятельств.

Анализ риска:

Качественный анализ риска:

Качественный анализ риска заключается в определении (идентификации) факторов риска, этапов, процессов и работ, при выполнении которых риск возникает, т.е. в установлении потенциальных областей риска, а после этого в определении всех возможных рисков.

Количественный анализ риска:

Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска предприятия в целом.

Анализ риска должен дать ответы на следующие вопросы:

Идентификация опасностей

Что, какие воздействия могут произойти?

Анализ вероятности

С какой вероятностью, это может произойти?

Анализ частоты

Как часто это может случиться ?

Анализ последствий

Какие могут быть последствия ?

Оценка степени рисков

| Последствия | Весьма невероятно | Невероятно | Редко происходит | Происходит периодически | Достаточно регулярно |
|----------------------------|-------------------|------------|------------------|-------------------------|----------------------|
| Без последствия | | | | | |
| Незначительное последствие | | | | | |
| Легкое последствие | | | | | |
| Значительное последствие | | | | | |
| Большие последствия | | | | | |
| Очень большие последствия | | | | | |

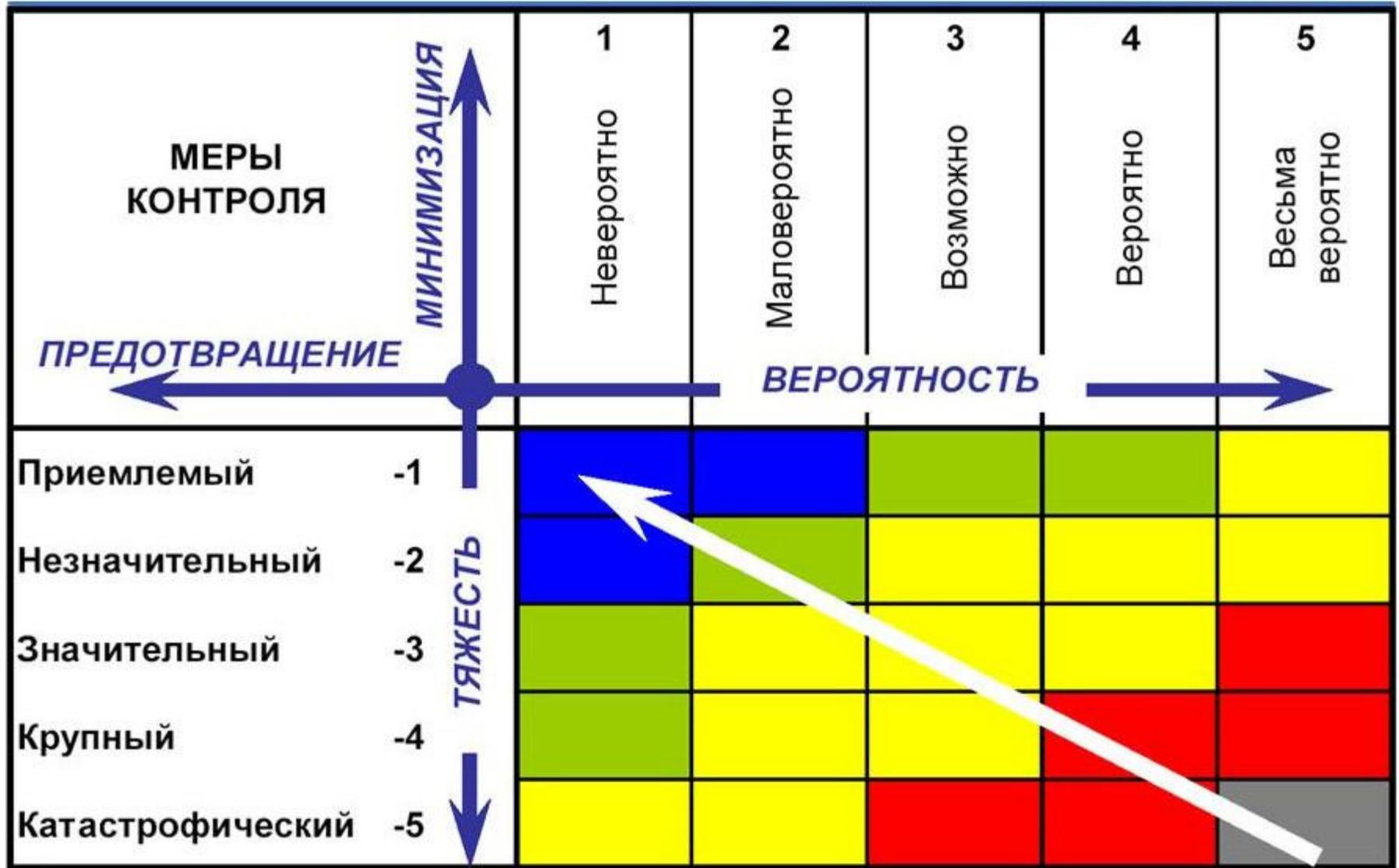
Белый цвет – допустимый риск.

Затененный цвет – высокая степень риска, необходимы механизмы управления риском.

Черный цвет – очень высокая степень риска, необходимы действия по сокращению степени риска.

Оценка степени рисков

Матрица оценки рисков:



* Белая стрелка показывает снижение риска

Оценка степени рисков

Если событие представляется весьма вероятным и последствие будет серьезным, то степень риска оценивается как высокая. Реакция со стороны организации по сокращению степени риска должна быть незамедлительной.

Если степень риска оценивается как умеренная, то необходимы механизмы менеджмента риска, однако не так незамедлительно.

Если событие маловероятно, а воздействие незначительно, риск оценивается организацией как риск, с которым она может жить.

Лекция 3

Структура и состав элементов системы менеджмента организации (в соответствии с ГОСТ Р 55272 – 2012)

- 1 Организационная структура
 - 2 Структура процессов системы менеджмента
 - 3 Структура документированных элементов системы менеджмента
-

Структура и состав элементов системы менеджмента для каждой организации определяются ее предназначением (миссией) и стратегическими целями, организационной структурой, структурой ее ресурсов и составом процессов, которые реализует организация для достижения своих целей.

Для результативного и эффективного функционирования системы менеджмента руководству организации следует обеспечить решение следующих задач:

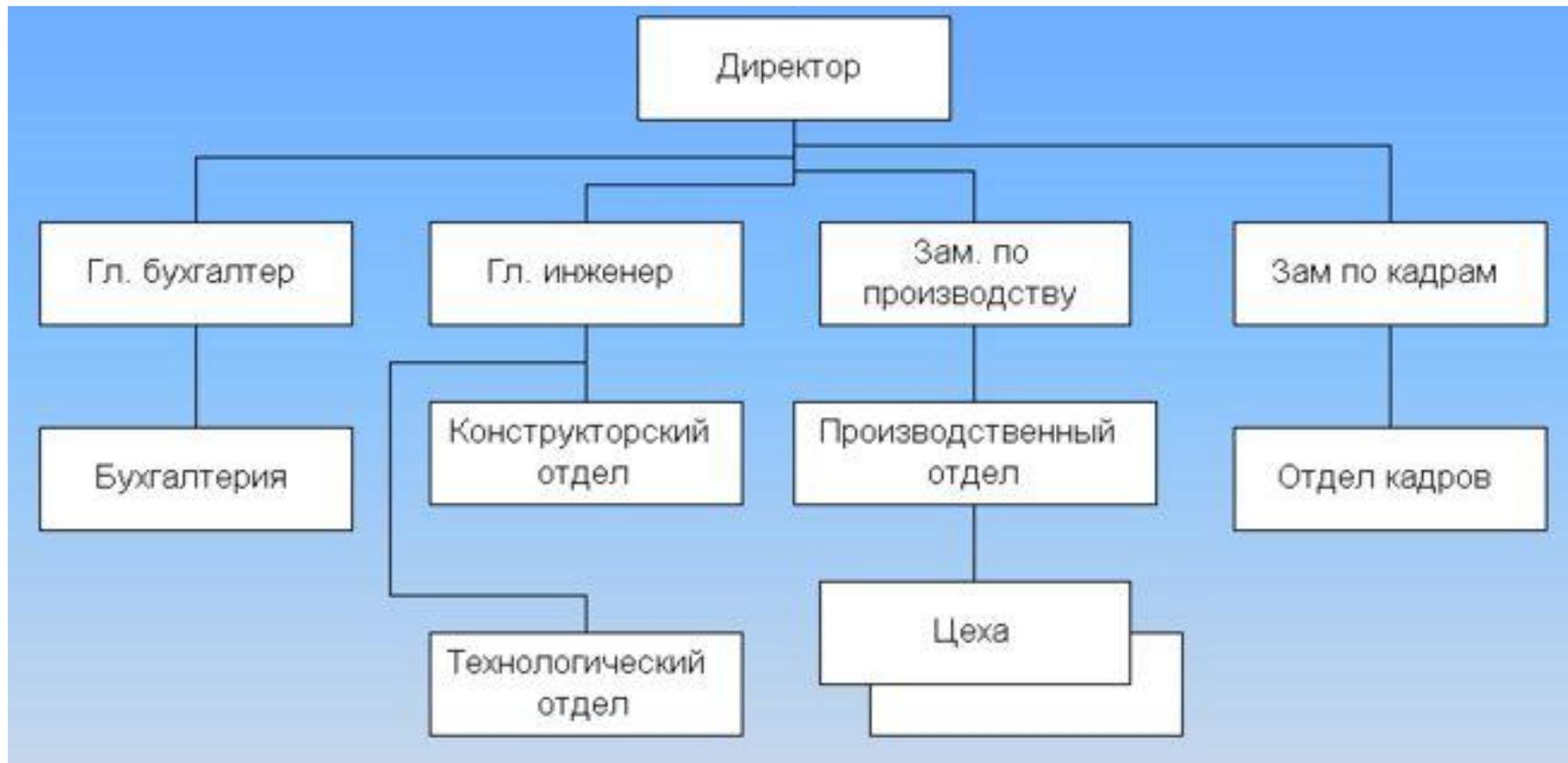
1) Определить, документально оформить и поддерживать в актуальном состоянии **организационную структуру** и состав ее элементов

2) Определить **состав процессов** системы менеджмента организации и документально оформить схему их взаимодействия

3) Определить состав и **разработать процедуры**, в том числе документированные, с учетом требований применяемых организацией стандартов на системы менеджмента

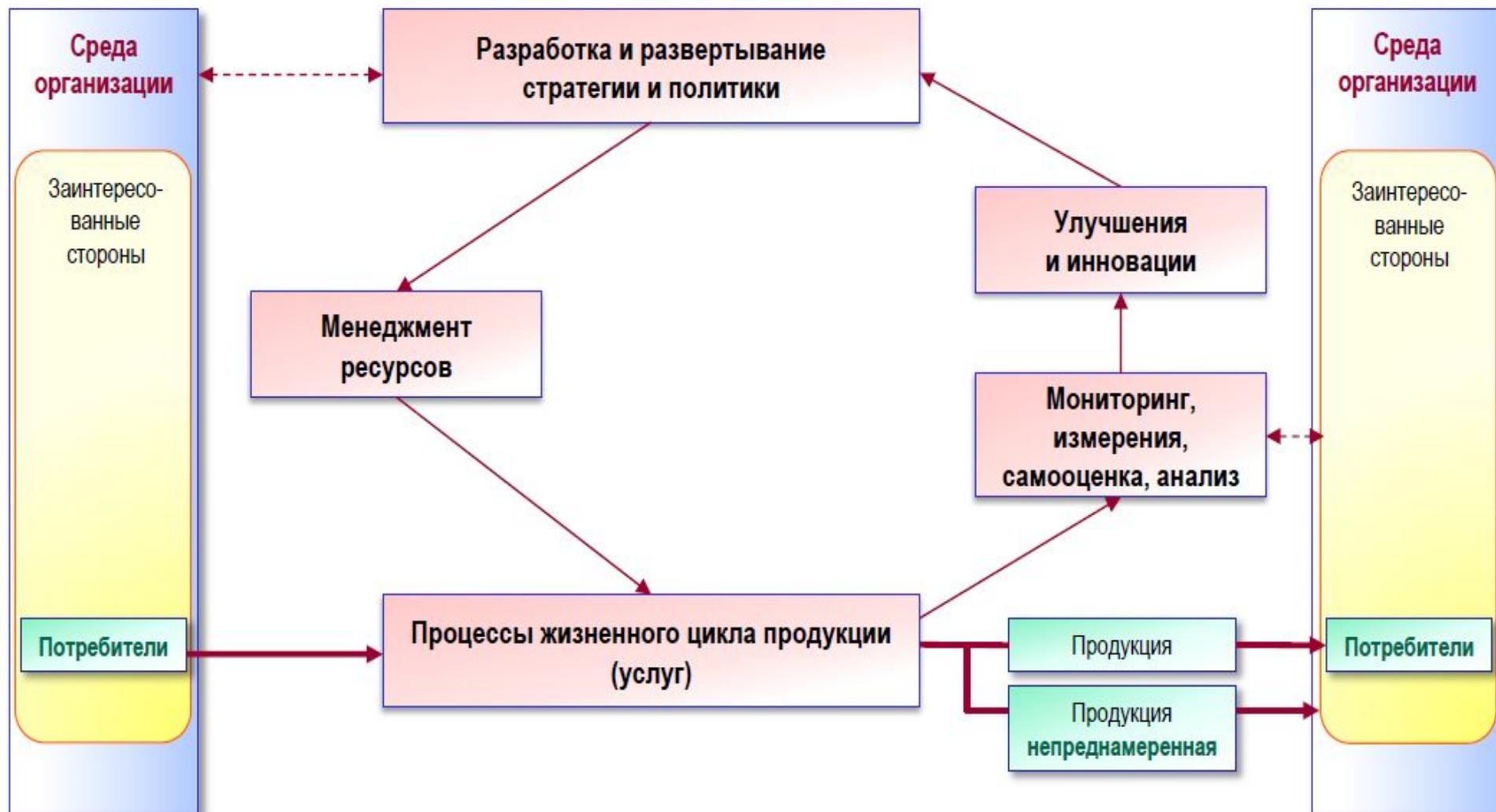
1 Организационная структура

Организационная структура является уникальной для каждой организации. Высшему руководству следует формировать ее с учетом миссии организации, стратегии, направлений деятельности, используемых ресурсов, производимой продукции, размеров организации, компетентности персонала и других факторов.

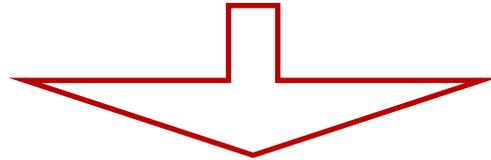


2 Структура процессов системы менеджмента

При определении состава и взаимосвязи процессов, необходимых организации для достижения ее целей и постоянного совершенствования деятельности, следует ориентироваться на их укрупненную структуру, основанную на процессном подходе к деятельности организации.



Разработка и развертывание стратегии и политики



При определении состава необходимых для системы менеджмента элементарных процессов этой группы организации следует рассмотреть:

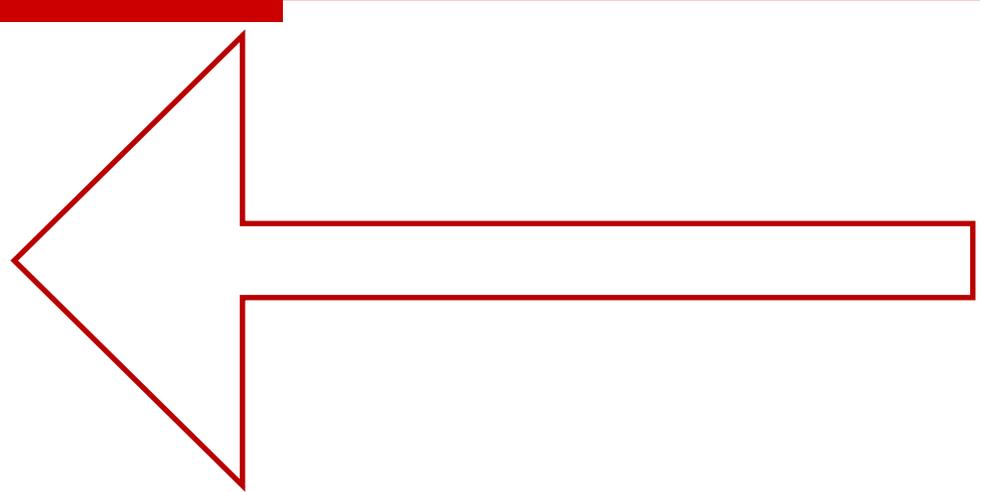
- мониторинг среды организации;
 - определение и анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
 - выработку стратегии и политики, в том числе по аспектам деятельности;
 - развертывание стратегии и политики;
 - информирование заинтересованных сторон о стратегии и политике.
-

Менеджмент ресурсов

Состав процессов этой группы определяется составом ресурсов, которые необходимы организации для реализации ее целей.

В общем случае организацией используются следующие виды ресурсов:

- **инфраструктура;**
- **производственная среда;**
- **финансы;**
- **информация;**
- **знания;**
- **технологии;**
- **природные ресурсы;**
- **партнеры.**



P.S Организация в зависимости от важности тех или иных видов ресурсов может объединять в одном процессе (с одним ответственным за процесс и самостоятельной единой процедурой) менеджмент нескольких видов ресурсов (например, информацию, знания и технологию) либо выделять в самостоятельный процесс отдельную часть менеджмента того или иного ресурса, например в менеджменте такого ресурса, как персонал, выделить в качестве самостоятельного процесса «подготовку персонала».

Процессы жизненного цикла продукции

Состав таких процессов зависит от миссии организации и используемых ею бизнес-моделей.

Как правило, в жизненном цикле продукции выделяют следующие процессы:

- изучение рынка;
- определение и анализ требований к продукции;
- разработка продукции;
- закупки;
- производство продукции (предоставление услуг);
- поставка;
- монтаж;
- обслуживание;
- утилизация.



Мониторинг, измерения, самооценка, анализ

Процессы этой группы служат организации для оценки степени достижения запланированных целей, уровня удовлетворенности заинтересованных сторон и определения необходимости изменений в системе менеджмента для ее постоянного улучшения.

Следующие процессы следует рассмотреть организации для включения в свою систему менеджмента:

- **мониторинг удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон;**
 - **мониторинг процессов и продукции;**
 - **действия с несоответствиями;**
 - **внутренние проверки;**
 - **самооценка;**
 - **бенчмаркинг;**
 - **анализ со стороны руководства.**
-

Улучшения и инновации

Процессы этой группы организация реализует для определения того, какие именно меры по улучшению существующих или введению новых подходов следует реализовать.

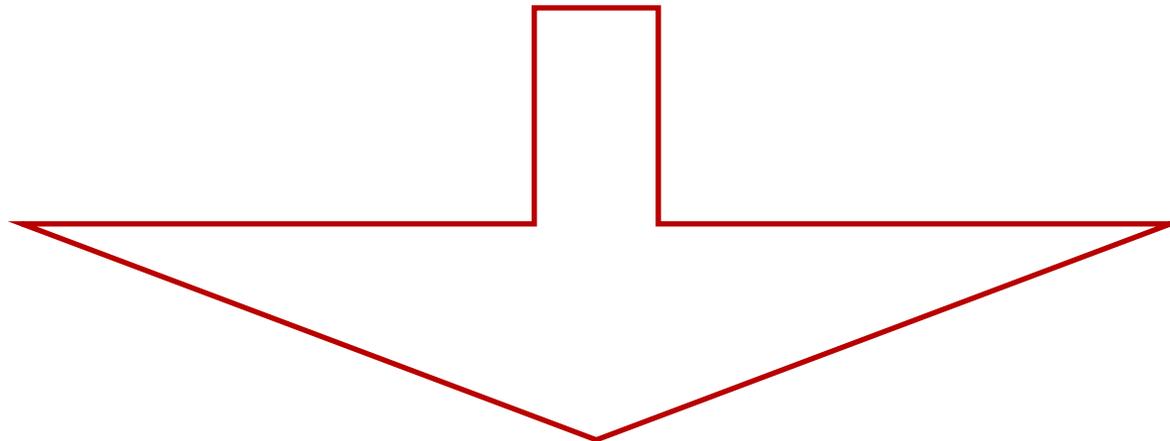
Следующие принципы следует рассмотреть организации для включения в систему менеджмента:

- **корректирующие действия;**
 - **предупреждающие действия (в т. ч. по снижению рисков);**
 - **улучшение на основе цикла PDCA (планирование — осуществление — проверка — действие);**
 - **определение и введение инноваций.**
-

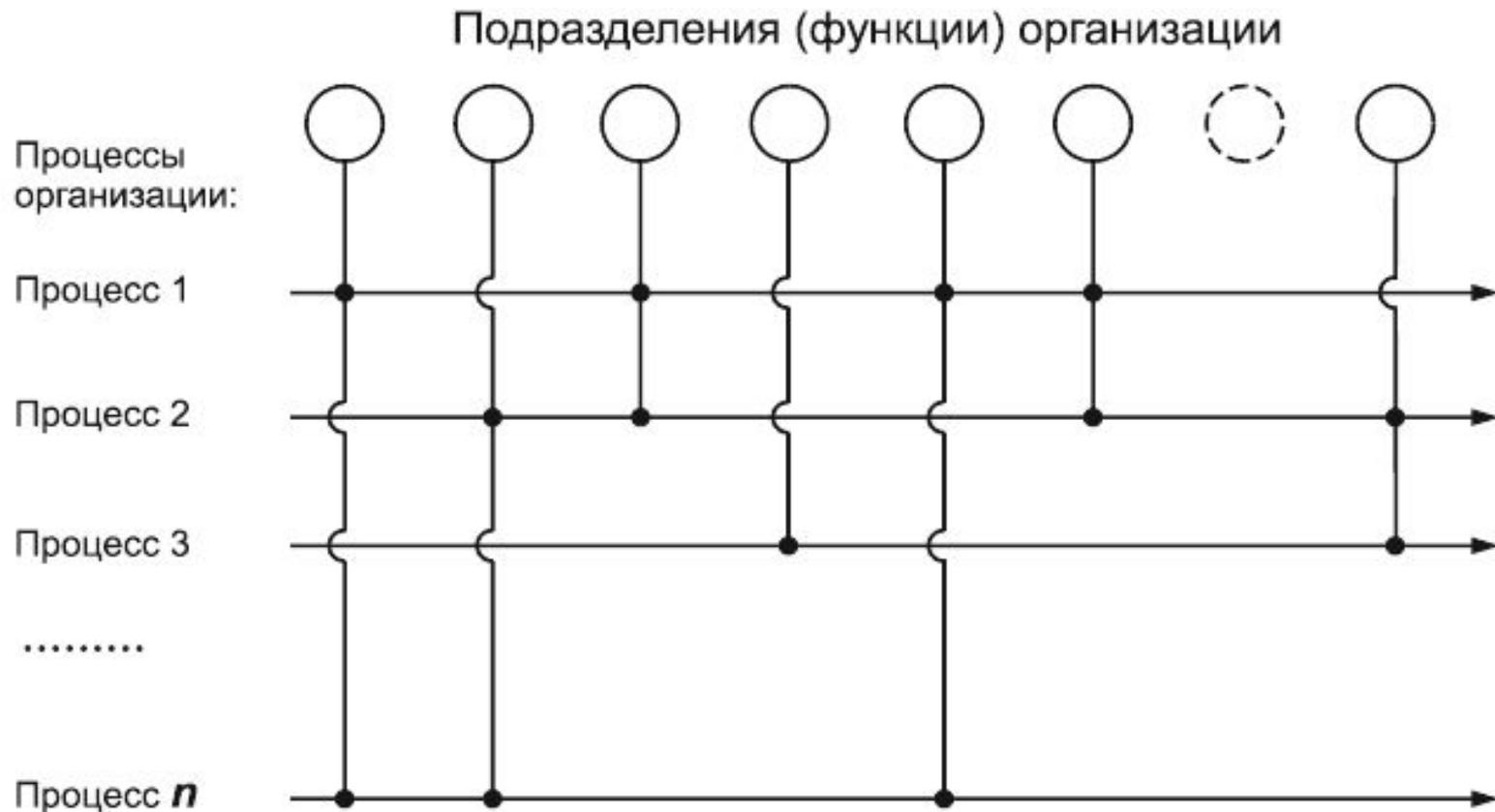
Для оптимального сочетания элементов организационной структуры с процессами системы при их планировании организации следует определить руководителей процессов, а также обеспечить участие и взаимодействие подразделений и должностных лиц таким образом, чтобы взаимоувязать все элементы системы менеджмента организации, избежать «потерь» как внутри процессов, так и при взаимодействии с другими процессами.

Разработка **схемы взаимодействия процессов**, а также **карт процессов** может способствовать решению данной задачи.

Условная схема, иллюстрирующая участие подразделений (функций) организации в процессах системы менеджмента, приведена на следующем слайде.



Участие подразделений организации в процессах системы менеджмента

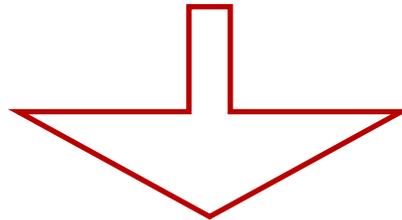


3 Структура документированных элементов системы менеджмента

Структура документированных элементов системы, включающая документированные процедуры и плановые документы, должна формироваться с учетом необходимости интегрированного внедрения в единую систему менеджмента требований различных стандартов на системы менеджмента, таких как ИСО 9001, ИСО 14001, ИСО 27001, ОHSAS 18001 и др.

Для этого организации следует определить, какие из процедур будут интегрированными, а какие специфическими. При их разработке следует учитывать взаимосвязь между этими двумя группами процедур.

На следующем слайде представлена иерархия документов системы менеджмента.



Иерархия документов системы менеджмента



Лекция 4

Требования к интегрированным системам менеджмента (в соответствии с ГОСТ Р 53893 – 2010)

- 1 Основные термины и определения
- 2 Общие требования
- 3 Политика системы менеджмента
- 4 Планирование
- 5 Внедрение и производственный процесс
- 6 Оценка производительности
- 7 Улучшения
- 8 Анализ со стороны руководства



1 Основные термины и определения

Аспект: характеристика деятельности, продукции или услуги, которая оказывает или может оказывать воздействие.

(термин "аспект" применяется для идентификации вопросов, которые могут требовать управления, поскольку они вызывают риски (положительные или отрицательные)).

Документ: информация и ее среда поддержки.

(средой может быть бумага, магнитный, электронный или оптический компьютерный диск, фотография или образец, или их комбинация; комплект документов, например технических условий или записей, зачастую называется «документацией»).

Заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные или испытывающие влияние деятельности, продукции и/или услуг организации.

(они могут включать потребителей, собственников, регуляторов, неправительственные организации, сотрудников в организации, поставщиков, банкиров, союзы, партнеров или общество).

Система менеджмента: система(ы), устанавливающая(ие) политику, цели и достигающая(ие) этих целей.

Процедура: установленный способ выполнения деятельности или процесса.

Процесс: комплекс взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, который переводит входные данные в выходные данные.

2 Общие требования

Организация документально оформляет **область применения системы менеджмента** стандартов/технических условий на системы менеджмента, которые являются для нее обязательными.

«Область применения должна устанавливать охватываемые виды продукции и услуг, а также включать обоснование в отношении тех требований настоящего международного стандарта, которые организация определила как не применимые к области применения ее системы менеджмента качества».

В области применения СМ рекомендуется указать:

- виды продукции и(или) виды услуг, на производство (оказание) которых распространяется действие СМ;
- подразделения организации и должностные лица, участвующие в функционировании СМ;
- требования стандарта, исключенные из области применения СМ;
- обоснования всех исключений требований стандарта из области применения СМК.

ПРИМЕР Области применения СМ

ИСМ разработана применительно к производству и отгрузке руды железной агломерационной, концентрата железорудного агломерационного, кварцитов железистых магнетитовых дробленых, окатышей железорудных, мела, щебня, песка и включает следующие уровни управления ОАО «Стойленский ГОК»:

- высшее руководство ОАО «Стойленский ГОК»;
- руководители и персонал структурных подразделений исполнительной дирекции ОАО «Стойленский ГОК»;
- руководители и персонал структурных подразделений на правах цеха ОАО «Стойленский ГОК».

Область применения ИСМ распространяется на все структурные подразделения Общества за исключением: службы внутриобъектового контроля, медико-санитарной части, цеха общественного питания, пресс-службы, штаба гражданской обороны и первого отдела. Данные структурные подразделения не входят в область применения ИСМ, но взаимодействуют с ней.

При определении данной области сертификации приняты во внимание:

- внешние и внутренние факторы, упомянутые в 4.1;
-

ПРИМЕР Области применения СМ

- требования соответствующих заинтересованных сторон, упомянутые в 4.2;
- железорудная и нерудная продукция, поставляемая Обществом.

Область применения СЭМ распространяется на структурные подразделения на правах цеха (кроме СВК и ПС), а также на следующие структурные подразделения: ООС, ТО, УСЗ, ОДОУ, ОЛЗ, ОСМ.

Область применения СЭМ распространяется на структурные подразделения на правах цеха, а также следующие структурные подразделения: ЭУ, ТО, УЭ, ОЛЗ, ОПС, ОКиРП, ОСМ.

Область применения ИСМ доступна для персонала Общества, внешних заинтересованных сторон и поддерживается как документированная информация в виде определения ее в настоящем руководстве.

К области применения ИСМ применимы все требования ISO 9001, за исключением подраздела 8.3 «Проектирование и разработка продукции и услуг», 8.5.3 «Собственность, принадлежащая потребителю», 8.5.5 «Деятельность после поставки». Неприменимые требования ISO 9001 не влияют на способность Общества обеспечивать соответствие железорудной и нерудной продукции требованиям потребителей и повышению их удовлетворенности. Обоснование для исключения данных требований ISO 9001, приведены в соответствующих разделах настоящего руководства.

Чтобы реализовать намеченную политику и достигнуть цели, организация:

- а) идентифицирует процессы, необходимые для внедрения, функционирования и обслуживания системы менеджмента, и их применение в рамках всей организации;
 - б) определяет последовательность и взаимодействие этих процессов и их применимость для интеграции;
 - в) определяет критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности функционирования и управления этими процессами;
 - г) обеспечивает наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки функционирования и мониторинга этих процессов;
 - д) проводит мониторинг, измеряет показатели, анализирует процессы и внедряет меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного повышения общей производительности организации.
-

3 Политика системы менеджмента

Высшее руководство определяет политику организации в отношении системы менеджмента, исходя из следующих принципов:

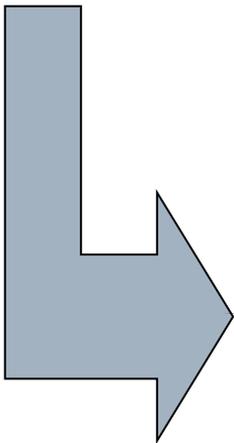
- а) ее соответствие деятельности, продукции и услугам организации;
- б) включение в нее обязательства по выполнению всех соответствующих законодательных и других требований, которые являются обязательными для организации, и постоянному повышению результативности системы менеджмента;
- в) создание основы для постановки и пересмотра поставленных целей;
- г) представление информации по политике организации в отношении системы менеджмента всем сотрудникам, работающим в организации или от имени организации;
- д) пересмотр политики на регулярной основе для обеспечения пригодности.

P.S. Организации могут устанавливать определенную политику, действие которой распространяется на каждый стандарт на систему менеджмента, который является обязательным, или может объединять все требования политики в одну политику.

4 Планирование

Идентификация и оценка аспектов, воздействий и рисков

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии процедуру(ы), обеспечивающую(ие):



а) идентификацию аспектов ее применения, продукции и услуг, относящихся к области деятельности системы менеджмента;

б) проведение оценки рисков организации посредством определения и регистрации тех аспектов, которые оказывают или могут оказывать значимое воздействие (то есть значительных аспектов);

Идентификация законодательных и других требований

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии процедуру(ы), обеспечивающую(ие) определение законодательных и других требований, относящихся к ее деятельности, продукции и услугам, отвечающим области деятельности системы менеджмента, и учитывает ее(их) при создании, внедрении и поддержании в рабочем состоянии системы менеджмента.

Планирование непредвиденных ситуаций

Организация устанавливает, документально оформляет и поддерживает в рабочем состоянии процедуру(ы), обеспечивающую(ие) идентификацию и реагирование на любое незапланированное событие, потенциальную чрезвычайную ситуацию или несчастный случай. Эта процедура(ы) обеспечит(ат) предупреждение или смягчение последствий любого такого события и непрерывность производственных процессов предприятия.

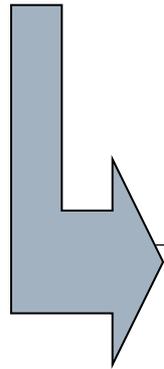
Цел и

Организация устанавливает цели с учетом своих значительных аспектов, законодательных обязательств, других соответствующих требований и приверженности к постоянному улучшению в процессе выполнения своей политики. Поставленные цели являются измеряемыми.

Организация разрабатывает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии программу(ы), обеспечивающую(ие) достижение поставленных целей.

Организационная структура, роли, обязанности и полномочия

Высшее руководство организации назначает определенного(ых) представителя(ей) руководства, который(е) независимо от других обязанностей будет(ут) исполнять определенные функции, обязанности и наделяться соответствующими полномочиями для:



- обеспечения создания, внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента

- представления отчетов высшему руководству о производительности системы менеджмента для проведения анализа, включая рекомендации по улучшению

Организация идентифицирует, документально оформляет и доводит до сведения всех сотрудников информацию о ролях, обязанностях и полномочиях тех, кто несет ответственность за систему менеджмента, и их взаимодействиях в рамках организации

5 Внедрение и функционирование

Операционное управление

Организация обеспечивает выполнение операций, связанных со значительными аспектами, в установленных условиях с целью выполнения политики и целей организации, а также законодательных и других соответствующих требований.

Менеджмент ресурсов

Организация обеспечивает компетентность сотрудников, работающих в/или от имени организации, на основе соответствующего обучения, подготовки, профессиональных навыков и опыта работы, необходимых для выполнения задач, поставленных перед ними.

Требования к документации

Документация системы менеджмента включает:

- а) описание области применения системы менеджмента, включая стандарты/технические условия на системы менеджмента, являющиеся обязательными для организации;
- б) заявление о политике и целях организации;
- в) руководство по системе, описывающее основные элементы системы менеджмента и их взаимодействие, включая общую политику, процессы и процедуры, а также ссылки на смежные документы;
- г) документально оформленные процедуры и записи, необходимые для настоящего стандарта и стандартов/технических условий на системы менеджмента, являющихся обязательными для организации;
- д) документы, определенные организацией как необходимые для обеспечения эффективного планирования, выполнения работ и управления процессами.

Документы, необходимые для системы менеджмента, подлежат контролю и отслеживанию их содержания.

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии документально оформленную(ые) процедуру(ы) для установления механизма управления с целью:

а) признание адекватности документов до их выпуска;

б) пересмотра, актуализации и переутверждения документов по мере необходимости;

в) обеспечения идентификации изменений и действующего в настоящее время статуса пересмотра документов;

г) обеспечения наличия соответствующих версий действующих документов на рабочих местах;

д) обеспечения читаемости, разборчивости документов и их легкой идентификации;

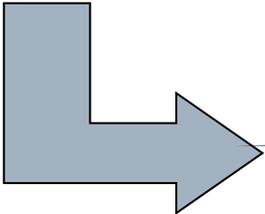
е) обеспечения идентификации документов внешнего происхождения и контроля за их распространением;

ж) предупреждения неумышленного применения устаревших документов и их приемлемой идентификации, если они сохраняются для какой-либо цели.

Записи создаются, документально оформляются и ведутся для обеспечения доказательства соответствия установленным требованиям и эффективной работы системы менеджмента.

Обмен информацией

Организация устанавливает, внедряет и поддерживает в рабочем состоянии эффективные меры, обеспечивающие:



а) внутренний обмен информацией на различных уровнях и между различными подразделениями организации;

б) получение, регистрацию и представление ответов на соответствующую информацию от заинтересованных сторон.

Если принято решение об обмене информацией с внешними заинтересованными сторонами, то организация разрабатывает и внедряет метод(ы), обеспечивающий(ие) обмен такой информацией.

6 Оценка производительности

Мониторинг и измерение

Организация проводит мониторинг и измерение для определения степени выполнения действующих требований, которые включают регистрацию информации с целью отслеживания производительности соответствующих операционных механизмов управления и оценке соответствия поставленным целям организации и способности процессов обеспечивать достижение запланированных результатов.

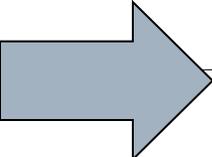
Оценка соответствия

Организация проводит периодически оценки соответствия законодательным и другим требованиям, действие которых распространяется на область применения системы менеджмента, и регистрирует результаты.

Внутренний аудит

(проверка)

Организация разрабатывает и поддерживает в рабочем состоянии программу аудита для периодического проведения аудитов (проверок) системы менеджмента для определения возможностей системы менеджмента на предмет:



а) соответствия запланированным действиям, включая соответствие настоящему стандарту и другим стандартам/техническим условиям на системы менеджмента, которые являются обязательными для организации;

б) должного внедрения и поддержания в рабочем состоянии в соответствии с принятыми обязательствами.

Управление несоответствиями

При идентификации несоответствий они корректируются, и предпринимаются действия по смягчению их воздействия

7 Улучшения

Организация постоянно улучшает эффективность системы менеджмента посредством выполнения установленных политики, целей, использования результатов аудита, анализа данных, полученных в результате оценки производительности, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства.

Организация определяет и распределяет обязанности и полномочия, обеспечивающие улучшения системы менеджмента.

Корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению

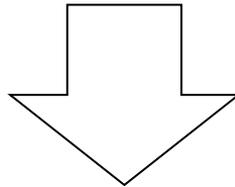
Разрабатывается процесс, обеспечивающий определение требований к:

- а) проведению анализа несоответствий или потенциальных несоответствий (включая замечания заинтересованных сторон);
 - б) установлению причин несоответствий или потенциальных несоответствий;
 - в) проведению оценки необходимости принятия мер, обеспечивающих исключение несоответствий или их повторения;
 - г) установлению и выполнению соответствующих необходимых действий;
 - д) регистрации результатов предпринятых действий;
 - е) анализу результативности предпринятых действий.
-

8 Анализ со стороны руководства

Высшее руководство анализирует систему менеджмента организации через запланированные промежутки времени для обеспечения ее пригодности, адекватности и эффективности.

Анализы включают оценку возможностей для улучшения и необходимости включения изменений в систему менеджмента, в том числе в ее политику и цели.



Записи анализа со стороны руководства сохраняются.

Входные данные

Входные данные для анализа со стороны руководства включают, как минимум, следующую информацию:

- а) результаты аудитов;
 - б) обратную информацию заинтересованной стороны;
 - в) статус предупреждающих и корректирующих действий;
 - г) контроль сроков исполнения результатов и предыдущих анализов со стороны руководства;
 - д) изменяющиеся обстоятельства, включая такие обстоятельства в законодательных и других требованиях, распространяющихся на аспекты организации и связанные с ними риски;
 - е) рекомендации по улучшению;
 - ж) данные и информацию по производительности организации;
 - з) результаты оценки соответствия законодательным и другим требованиям.
-

Выходные данные

Выходные данные, полученные в результате анализа со стороны руководства, включают любые решения и действия, относящиеся к:

- а) повышению эффективности системы менеджмента;
 - б) удовлетворению требованиям заинтересованной стороны;
 - в) ресурсам, необходимым для обеспечения улучшения системы менеджмента и ее процессов.
-

Лекция 4

Рекомендации по разработке и внедрению интегрированной системы менеджмента

- 1 Организация работ по созданию ИСМ.
 - 2 Разработка (проектирование) ИСМ.
 - 3 Документирование ИСМ.
 - 4 Внедрение ИСМ.
 - 5 Подготовка к сертификации ИСМ.
-

1 Организация работ по созданию ИСМ

Приступая к разработке ИСМ, высшему руководству организации необходимо четко представлять себе не только явные выгоды от выполнения этой работы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы.

Важно **оценить уровень компетентности** своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов, стоимость работы по созданию ИСМ.

Например, при оценке **финансовых ресурсов** на создание ИСМ необходимо учитывать в том числе:

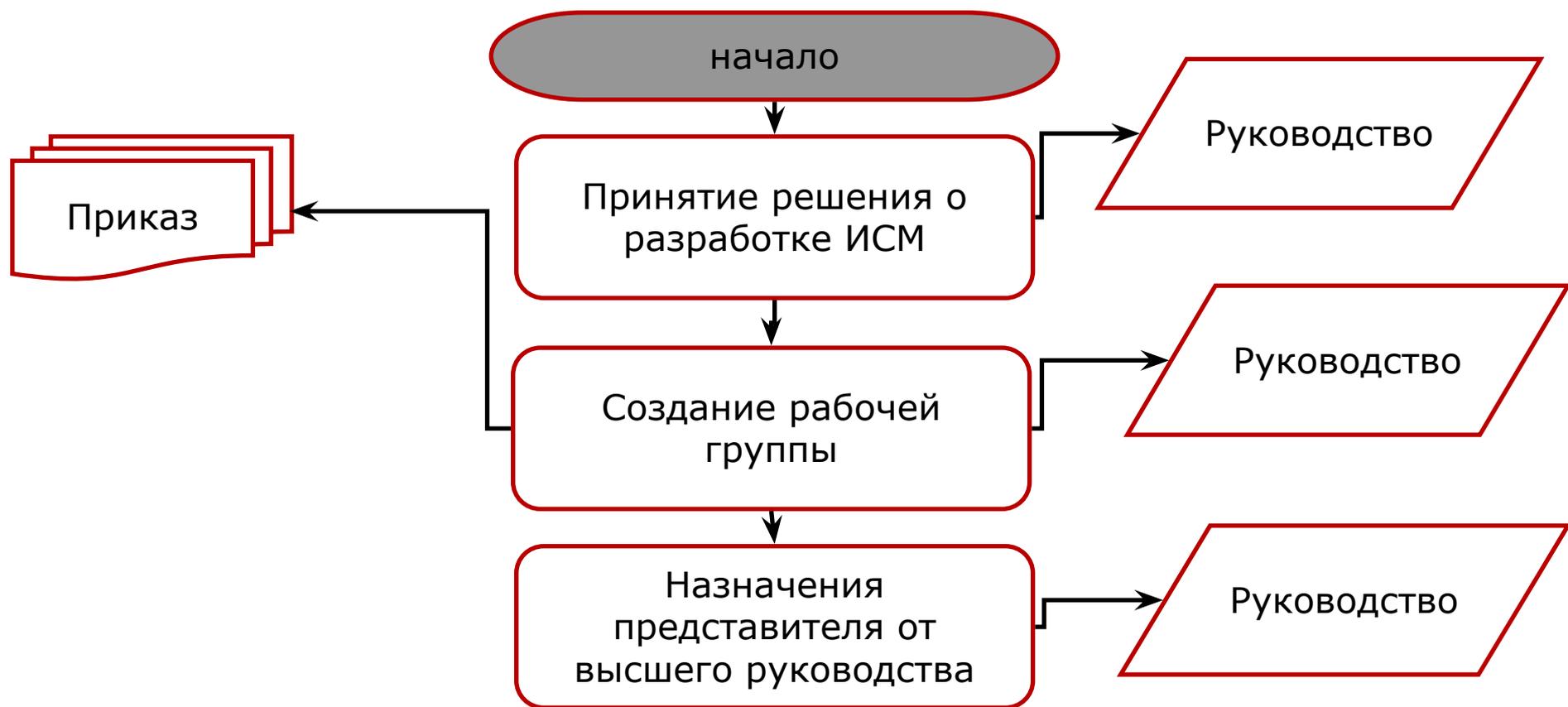
- затраты на привлечение консультантов (при необходимости);
 - затраты на оплату труда и мотивацию сотрудников компании, участвующих в проекте;
 - затраты на обучение сотрудников и внутренних аудиторов;
 - затраты на оценку и сертификацию ИСМ;
 - затраты на поддержание ИСМ после сертификации, включая проведение инспекционных аудитов органом по сертификации, формирование управляющего подразделения, работу внутренних аудиторов, актуализацию и пересмотр документов и процедур и т.д.
-

Ресурсы, необходимые для создания ИСМ, включают не только финансовые, но и временные, кадровые ресурсы, обладающие необходимой компетентностью для создания ИСМ в соответствии с поставленными в проекте целями. Интеграция систем менеджмента требует методического обеспечения, например, в отношении применения методологии менеджмента рисков.

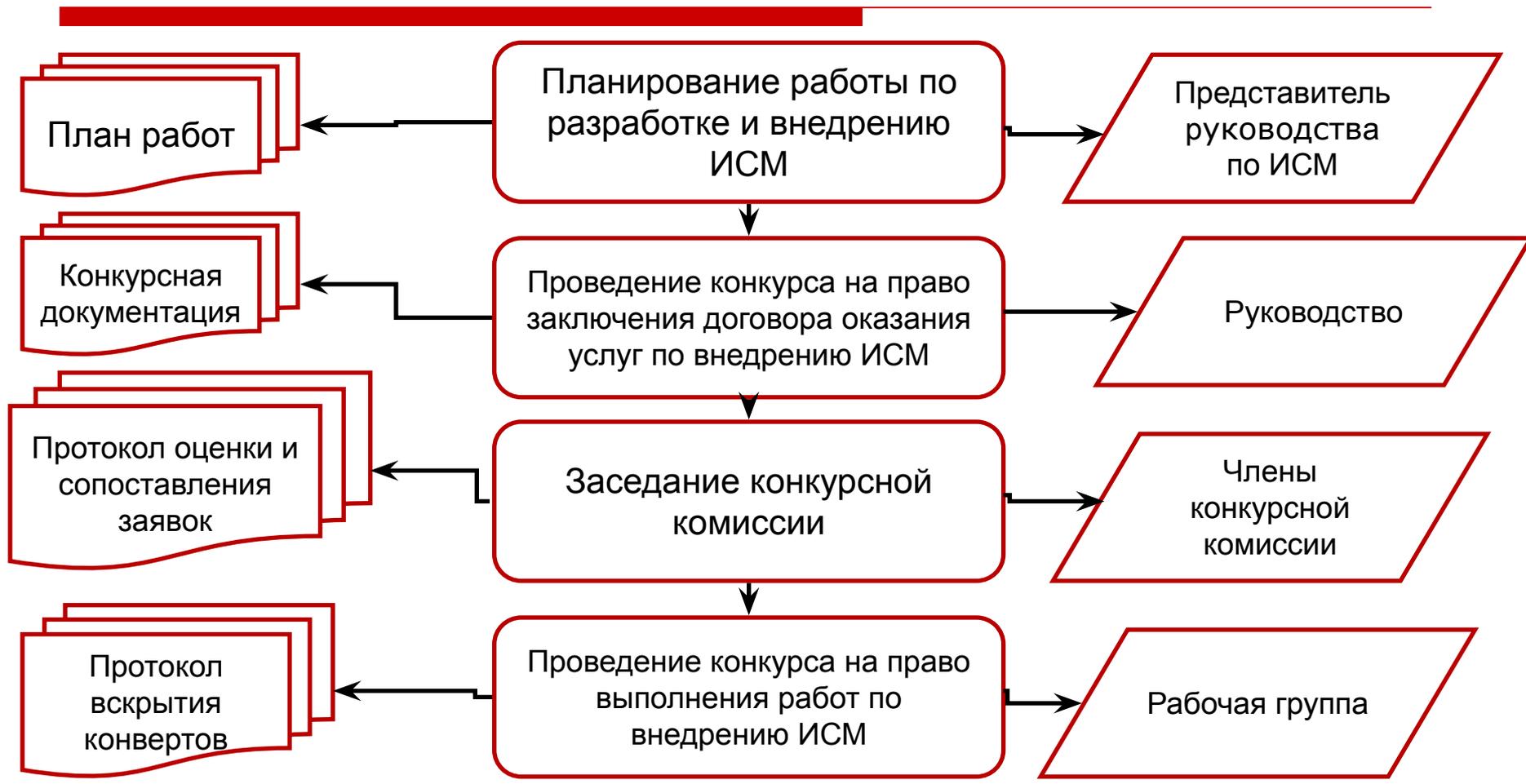
В числе наиболее значимых организационных мер в ходе работы по разработке и внедрению ИСМ могут быть:

- лидерство высшего Руководства;
- демонстрация высшим Руководством организации своей причастности и заинтересованности в успешном проведении и завершении работ по созданию и внедрению ИСМ;
- проведение широкой разъяснительной работы в части причин, целей, характера, сроков и последствий разработки и внедрения ИСМ;
- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности путем формирования руководящих и рабочих групп, способных придать процессу разработки и внедрения ИСМ необходимый импульс и непрерывность;
- специальные занятия и тренинги для членов руководящих и рабочих органов;
- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками;
- проявление особого внимания группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия этой работе.

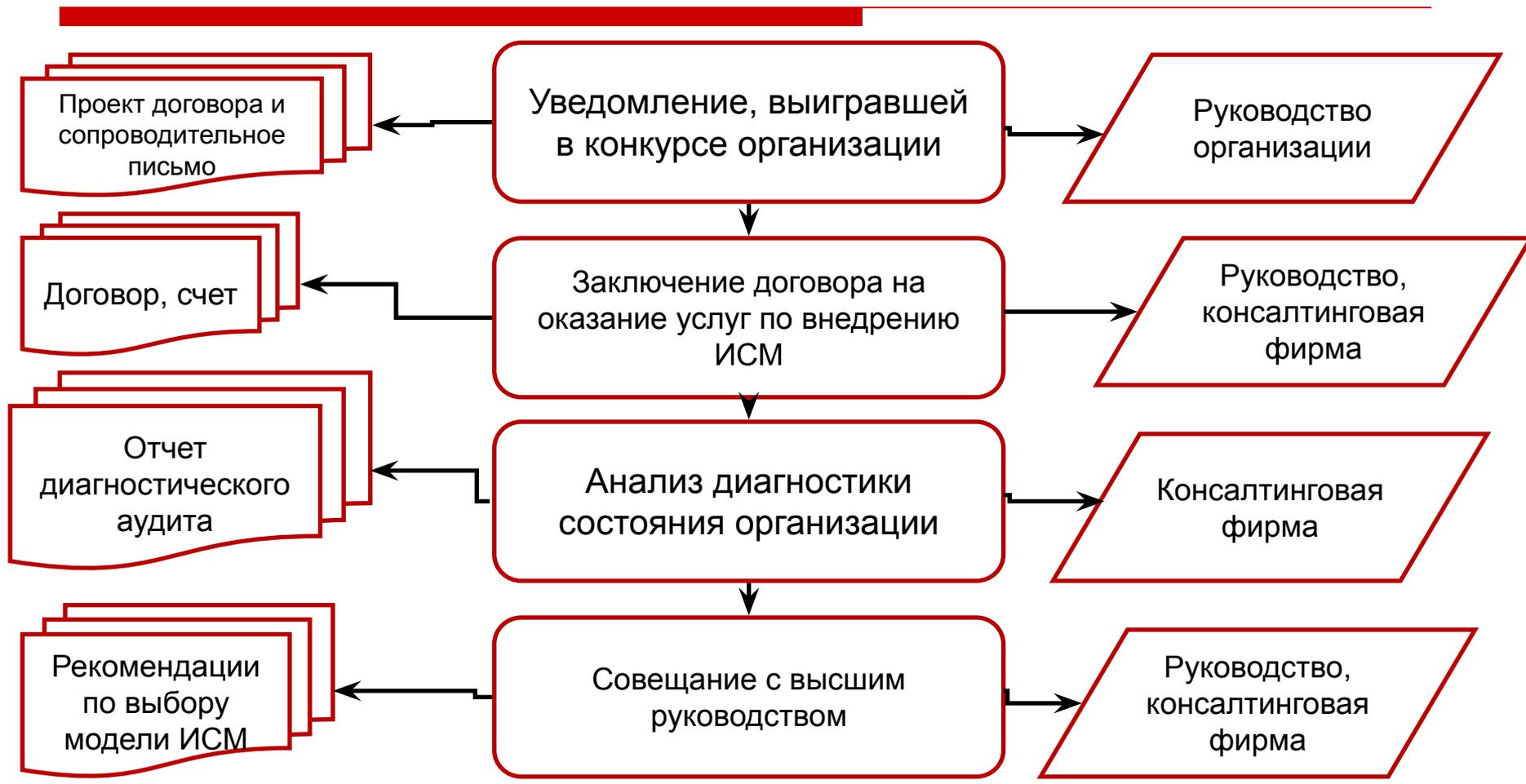
Блок-схема организации работ по созданию ИСМ (с привлечением консалтинговой компании)



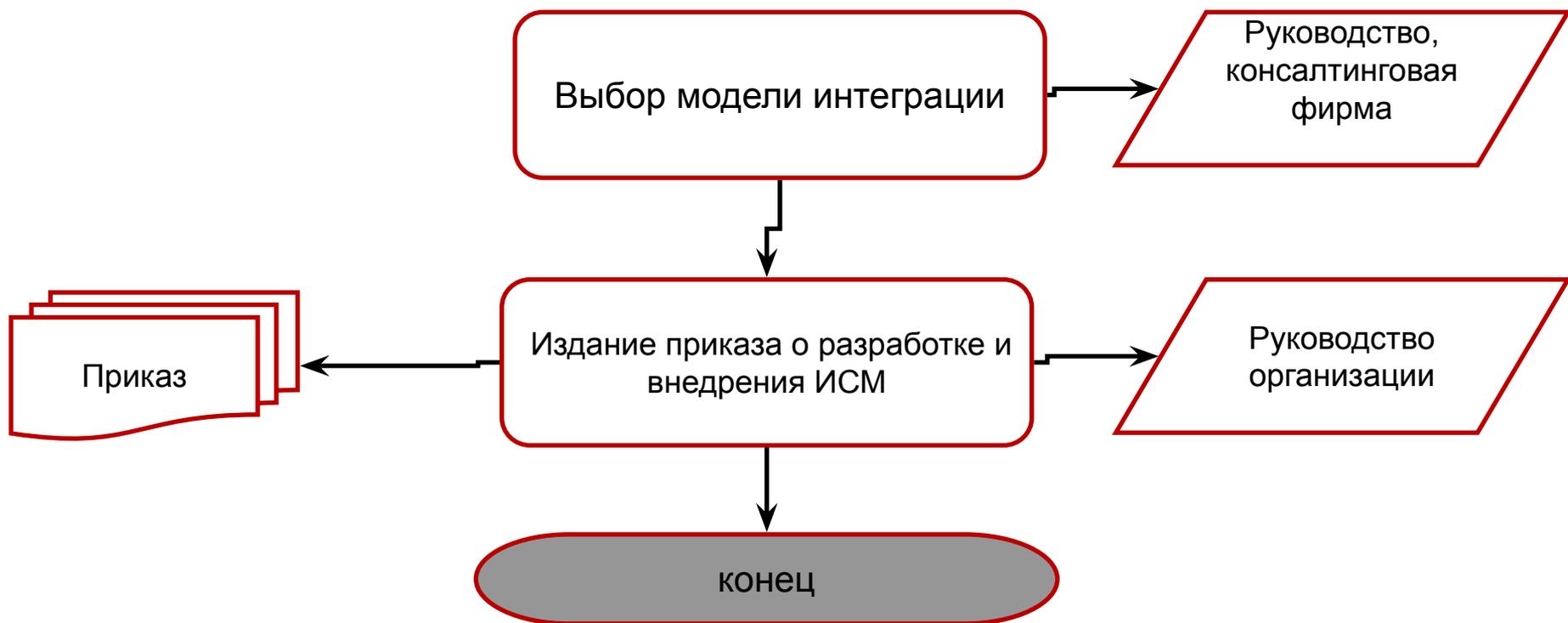
Блок-схема организации работ по созданию ИСМ (с привлечением консалтинговой компании)



Блок-схема организации работ по созданию ИСМ (с привлечением консалтинговой компании)



Блок-схема организации работ по созданию ИСМ (с привлечением консалтинговой компании)



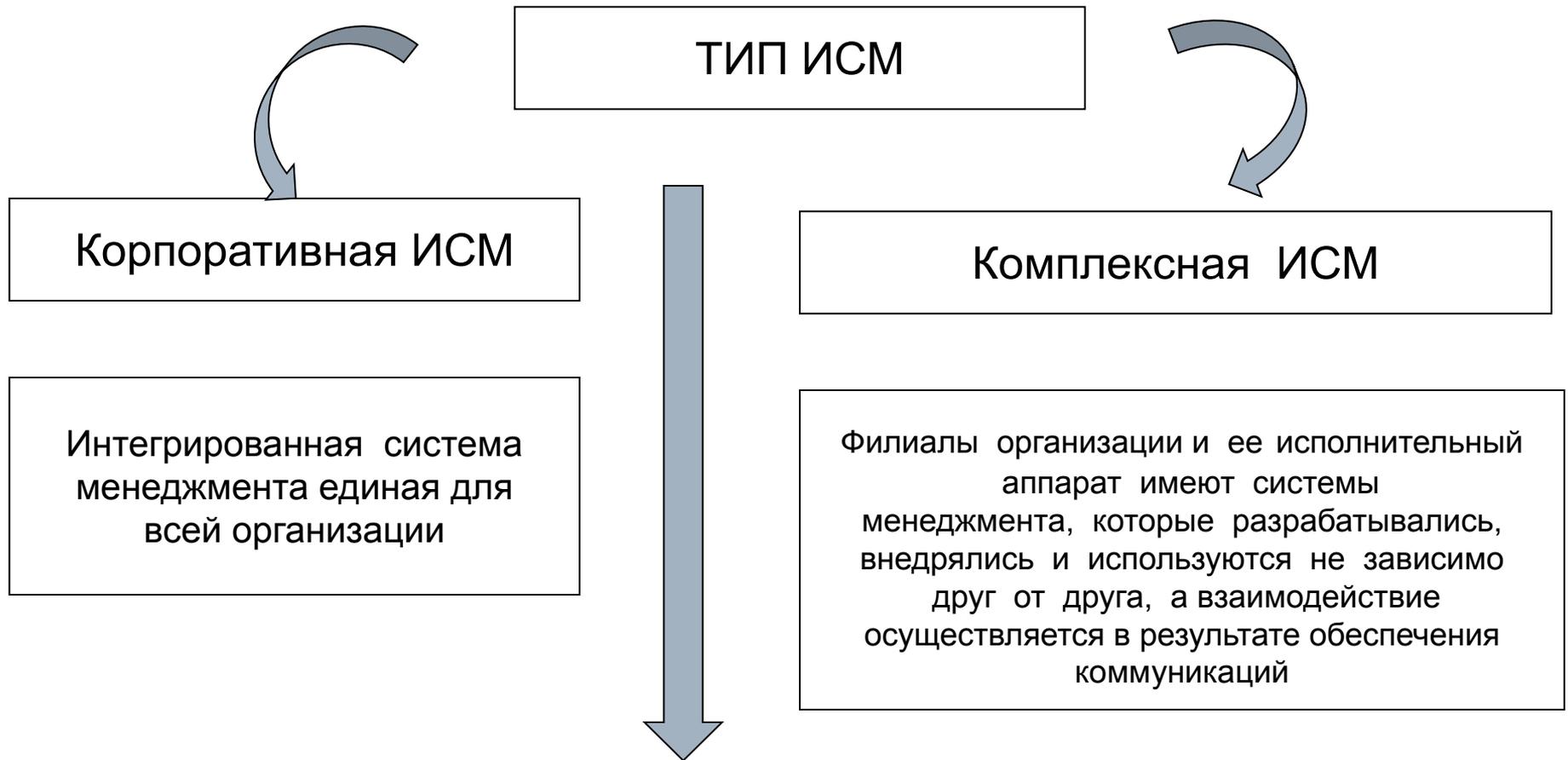
2 Разработка (проектирование) ИСМ

На этапе проектирования ИСМ:

- выбираются международные стандарты на менеджмент, используемые при проектировании ИСМ;
 - идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие **ИСМ**;
 - устанавливаются последовательность и взаимодействие идентифицированных процессов;
 - назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление;
 - определяются конкретные требования международных стандартов на менеджмент, используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании ИСМ);
 - устанавливаются параметры мониторинга процессов, связанные с выбранными международными стандартами;
 - определяются методы и средства для мониторинга, измерений и анализа процессов;
 - формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом.
-

Определение типа ИСМ

Организации, принимая решение о создании интегрированной системы менеджмента, должны определить ее тип.



Корпоративная ИСМ

Особенность интегрированной системы менеджмента корпоративного типа состоит в том, что принятие ключевых управленческих решений по системе менеджмента (включая направления развития) и бюджеты принимаются на **высшем уровне управления** и транслируются по вертикали вниз. Контроль и проверки, корректирующие и предупреждающие действия проводятся централизованно. В зависимости от специфики каждой предприятия роль исполнительного аппарата в интегрированной системе менеджмента может меняться.

Комплексная ИСМ

В случае, когда высшее руководство считает недостаточной готовность предприятия к преобразованиям, имеет более приоритетные задачи или **считает нецелесообразным включение каких-либо конкретных подразделений в область применения интегрированной системы менеджмента**, но вместе с тем, например, осуществляет адресное привлечение кредитных средств, то может быть принято решение о создании комплексной интегрированной системы менеджмента.

Структура управления в интегрированной системе менеджмента

Исполнительный аппарат управления



Представитель руководства по интегрированной системе менеджмента

Должностное лицо, назначаемое представителем руководства по интегрированной системе менеджмента должно иметь высокий статус в компании и иметь полномочия, позволяющие принимать решения в отношении направлений развития и текущего функционирования всех функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента. Наиболее целесообразно представителем руководства по ИСМ назначать технических директоров или главных инженеров предприятий.

Координаторы (представители руководства) для отдельных функциональных систем (СМК, СМПБиОТ, СЭМ)

Руководители соответствующих департаментов, отделов, служб и т.д.

Управляющий центр ИСМ

Надстройка, «верхний уровень» над подразделениями, координирующими отдельные функциональные системы.

Данным подразделениям целесообразно поручить организацию работы по управлению **общими требованиями** в интегрированной системе менеджмента, включая работу с соответствующими этим требованиям документами и процедурами.

Функции управляющего центра интегрированной системы менеджмента:

- организация и координация идентификации требований заинтересованных сторон и иных условий внешней и внутренней среды;
 - координация деятельности по идентификации экологических аспектов;
 - организация и координация разработки политики, целей и задач, а также программ менеджмента;
 - координация структурных единиц, обеспечивающих управление общими требованиями;
 - сбор, анализ информации о функционировании ИСМ;
 - оценка функционирования и результативности ИСМ.
-

Определение интересов заинтересованных сторон

Определение интересов заинтересованных сторон (потребителей продукции и услуг; правительственных и регулирующих органов; собственников, руководства и персонала организации; заинтересованных сторон, связанных с окружающей средой и охраной труда и пр.) осуществляется для достижения их баланса. В таблице в качестве примера приведены основные социальные группы, заинтересованные в результативности (эффективности) ИСМ организации, и их ожидания.

| Заинтересованная группа | Ожидания (потребности/требования) заинтересованной группы |
|--------------------------------|--|
| <i>Потребители</i> | <i>Качество продукции (услуг), обслуживание, ценность продукции и безопасность при эксплуатации, в том числе экологическая</i> |
| <i>Собственники</i> | <i>Прибыль за определенный период и рыночная стоимость организации</i> |
| <i>Акционеры</i> | <i>Дивиденды, рост капитала, надежность инвестиций</i> |
| <i>Менеджмент</i> | <i>Денежное вознаграждение, престиж, власть</i> |
| <i>Сотрудники</i> | <i>Гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворенность от работы, безопасные условия труда</i> |
| <i>Кредиторы</i> | <i>Проценты, гарантии выплаты кредита</i> |

Обучение сотрудников организации

Обучение высшего руководства и специалистов организации требованиям стандартов, составляющих ИСМ, проводится в целях единого понимания сотрудниками организации терминологии и требований стандартов, принятых в качестве базы для интеграции (ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ Р ИСО 14001-2015, OHSAS 18001:2007 и др.), а также методов интеграции в соответствии с ГОСТ Р 53893-2010, PAS 99 : 2006 и ИСО 72:2001.

Обучение персонала всех категорий следует проводить до начала разработки и внедрения ИСМ.

Обучение может проводиться по дифференцированным программам. Так полезно отдельно обучить Высшее руководство организации, экспертов (аудиторов) по внутренним аудитам (проверкам), инженерно-технический персонал и рабочих.

Диагностический аудит действующей системы менеджмента организации

Любое предприятие представляет собой управляемую систему.

Диагностический аудит проводится в целях первичной оценки системы менеджмента организации для дальнейшего планирования и реализации проекта по внедрению ИСМ. В ходе диагностического аудита:

- 1) проводится экспертная оценка документации, регламентирующей деятельность организации;
- 2) выявляются основные проблемные места;
- 3) оценивается результативность мероприятий в рамках существующей системы менеджмента;
- 4) определяются пути решения выявленных проблем с помощью ИСМ;
- 5) определяется соответствие (и несоответствие) отдельных элементов деятельности организации требованиям стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001;
- 6) определяется состав нормативной и законодательной документации, обязательной для организации;
- 7) определяется перечень необходимой документации ИСМ.

По результатам диагностического аудита составляется акт (отчет) о степени соответствия (несоответствия) деятельности организации требованиям стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, OHSAS 18001 и других стандартов, включенных в конфигурацию, с рекомендациями по дальнейшей разработке и развитию ИСМ и план-график разработки и внедрения ИСМ.

Определение конфигурации ИСМ

Организация должна определить, сколько и какие системы войдут в состав ИСМ, а также наметить организацию связей между ними.

Например

:

Возможны конфигурации : СМК+ СЭМ+ СМПБЗ, или только СМК + СМПБЗ, или СМК+ СЭМ+ СМПБЗ + СМСО и т. д.)

Алгоритм построения интегрированной системы менеджмента на основе идентификации общих и специфических требований



Структура стандартов ИСО 9001, ИСО 14001, ОHSAS 18001 построена в соответствии с циклом Деминга, нумерация пунктов которых следует по этапам цикла Деминга.

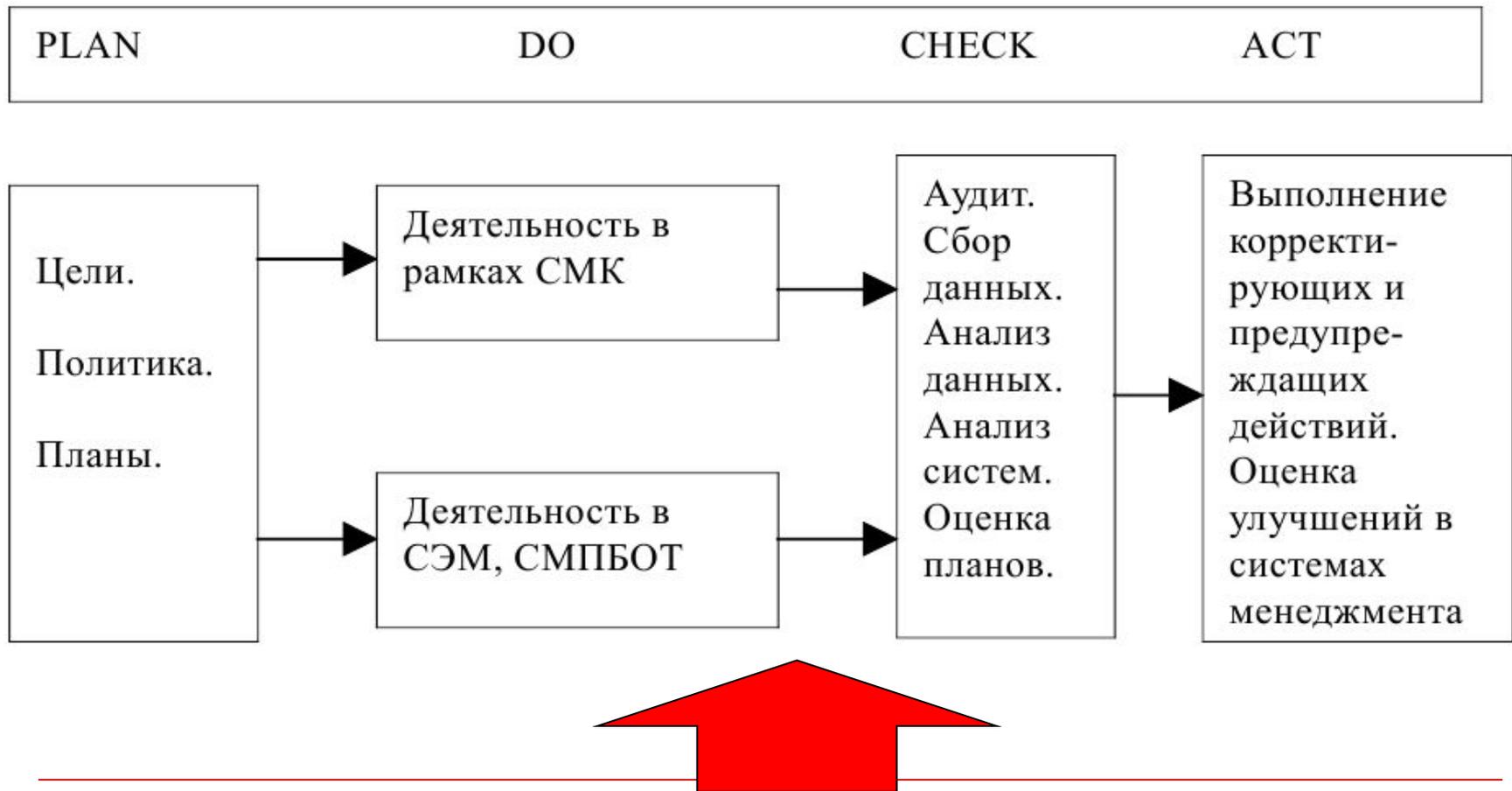


Иллюстрация областей интеграции СМ с использованием четырех этапов цикла Деминга выглядит следующим образом, указывая на идентичность той или иной деятельности в рамках этих двух систем:

Определение области применения ИСМ

Определить область применения ИСМ, значит решить, на какую совокупность процессов и структурных элементов распространяется ИСМ.

Например
:

Допустим, некоторое предприятие N проектирует и производит мобильные телефоны и телекоммуникационное оборудование.

Ситуация

1.

Если предприятие готово распространить ИСМ сразу на оба производства, тогда область применения формулируется так:

«ИСМ применительно к проектированию, разработке, производству и поставке мобильных телефонов и телекоммуникационного оборудования».

Определение области применения ИСМ

Ситуация

2.

В другом случае предприятие N по каким-то причинам распространяет систему менеджмента только на один вид деятельности, пусть на разработку и производство мобильных телефонов. В этом случае область применения будет:

«ИСМ применительно к проектированию, разработке, производству и поставке мобильных телефонов».

Ситуация

3.

Предприятие производит мобильные телефоны по чужой документации, т.е. на предприятии отсутствует стадия проектирования. Область применения в этом случае будет:

«ИСМ применительно к производству и поставке мобильных телефонов, исключая стадию 7.3 «проектирование и разработка».

МЕНЕДЖМЕНТ

СИСТЕМА КАЧЕСТВА (с процессной ориентацией)

Б
Е
З
О
П
А
С
Н
О
С
Т
Ь

Э
К
О
Л
О
Г
И
Я

И
Н
Ф
О
Р
М
А
Ц
И
Я

К
О
Н
Т
Р
О
Л
И
Н
Г

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

РЕСУРСЫ

OHSAS 18000

ISO 14000

SA 8000

ISO 9000

ISO 17799

ISO 90003

ISO/IEC 15504

ISO 10014

MRP II

ISO 10015

ISO 10019

3 Документирование ИСМ

Документированная информация (documented information): Информация, которая должна управляться и поддерживаться организацией, и носитель, который ее содержит.

Примечания 1 Документированная информация может быть любого формата и на любом носителе и может быть получена из любого источника. 2 Документированная информация может относиться: - к системе менеджмента, включая соответствующие процессы; - к информации, созданной для функционирования организации (документация); - к свидетельствам достигнутых результатов (записи).

План качества (quality plan): Спецификация, определяющая какие процедуры и соответствующие ресурсы когда и кем должны применяться в отношении конкретного объекта.

Руководство по качеству (quality manual): Спецификация на систему менеджмента качества организации.

Документ (document): Информация и носитель, на котором эта информация представлена.

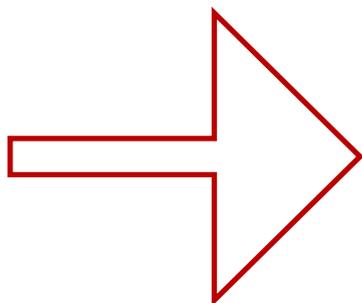
Спецификация (specification): Документ, устанавливающий требования. Пример — Руководство по качеству, план качества, технический чертеж, процедурный документ, рабочая инструкция.

Процедура (procedure): Установленный способ осуществления деятельности или процесса.

Примечание — Процедуры могут быть документированными или нет.

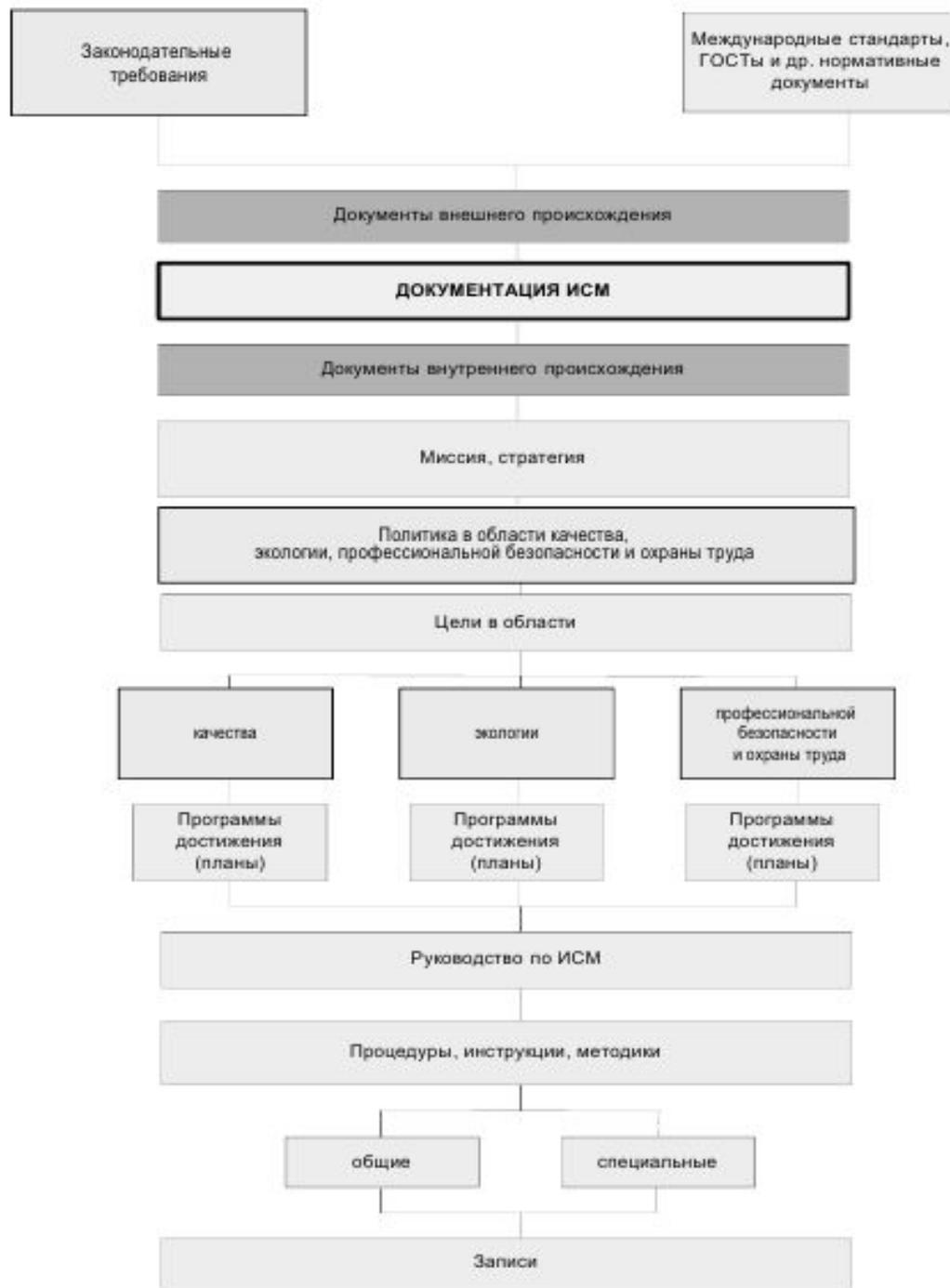
Запись (record): Документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

Структура документации интегрированной системы менеджмента



Степень документированности системы менеджмента одной организации может отличаться от другой в зависимости от:

- размера организации и вида деятельности;
- сложности и взаимодействия процессов;
- компетентности персонала.



Состав документов ИСМ

Документация ИСМ должна включать:

а) Документально оформленные Политику и Цели в области ИСМ;

б) Руководство по ИСМ;

в) Стандарты организации (СТО):

- Управление документацией;
 - Управление записями;
 - Внутренние аудиты;
 - Управление несоответствиями;
 - Корректирующие действия;
 - Предупреждающие действия;
-

Состав документов ИСМ

г) Документы планирования, осуществления процессов и управления ими, могут включать:

- Законодательные требования;
- Документы внешнего происхождения (ГОСТы; СНиПы и пр.);
- Планы;
- Технические условия;
- Конструкторскую документацию;
- Нормативную документацию;
- Организационно – распорядительную документацию;
- Документы внешнего происхождения;
- Технологические регламенты (Технологические процессы);
- Схемы организационных структур;
- Схемы и карты процессов;
- Технологические регламенты (Технологические процессы);
- Утвержденные перечни поставщиков;
- Должностные инструкции;
- Рабочие инструкции;
- Документы, содержащие внутренний обмен информацией;
- Альбомы применяемых форм и пр.

д) Записи.

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|----------------------|---|--|--|--------|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| Общие требования | Общие требования | Руководство интегрированной системы менеджмента | - | - |
| Политика | Политика | Политика интегрированной системы менеджмента / Политики СМК, СЭМ, СМПБиОТ | Процедура разработки, внедрения и актуализации политики системы менеджмента | - |
| Планирование | Идентификация экологических аспектов, опасностей и требований потребителей, включая требования к продукции, и оценка рисков | <ul style="list-style-type: none"> - Реестр экологических аспектов и оценки рисков; - Реестр опасностей и оценки рисков; - Требования потребителей, включая требования к продукции и связанные с ними риски; - Регистр(ы) возможностей управления экологическими аспектами, опасностями и требованиями потребителя | Процедура, включающая: <ul style="list-style-type: none"> - порядок идентификации экологических аспектов; - порядок идентификации опасностей; - порядок выявления требований потребителей, включая требования к продукции; - единый порядок оценки и ранжирования рисков и планирования управления ими. | - |
| | Идентификация законодательных и иных требований | <ul style="list-style-type: none"> - Реестр законодательных и иных требований к охране окружающей среды; - Реестр законодательных и иных требований к профессиональной безопасности и охране труда; - Реестр законодательных и иных требований к качеству продукции и технологии производства, требований потребителей. | Процедура, включающая: <ul style="list-style-type: none"> - единый порядок идентификации законодательных и иных требований; - особенности идентификации законодательных и иных требований, применимых к охране окружающей среды, требований к профессиональной безопасности и охране труда, качеству продукции и требований потребителей, включая виды законодательных, нормативно-технических и иных документов, которые должны быть проанализированы и внесены в реестр. | - |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|------------------------------|--|--|---|---|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | Цели и программы | <ul style="list-style-type: none"> - Цели системы экологического менеджмента; - Цели системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны труда; - Цели системы менеджмента качества; - Программа природоохранных мероприятий; - Программа мероприятий по обеспечению профессиональной безопасности и охраны труда; - Программа мероприятий по обеспечению качества продукции и выполнению требований потребителей | Процедура, включающая: <ul style="list-style-type: none"> - порядок постановки целей, включая источники информации и коммуникации, обязанности и полномочия, сроки и ресурсы; - порядок анализа и принятия решений по приоритетам и рискам, а также распределения ресурсов для обеспечения минимизации конфликтов между системами менеджмента, включенными в интегрированную систему; - порядок разработки программ менеджмента. | <ul style="list-style-type: none"> - по результатам анализа программ менеджмента, через регулярные и запланированные интервалы времени, и при необходимости ее корректировки; - изменения, вносимые в систему менеджмента |
| Внедрение и функционирование | Ресурсы | Документирование процессов, относящихся к обеспечению ресурсами. | Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента. | - |
| | Обязанности, ответственность и полномочия | В соответствии с формой, установленной в организации. | Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента. В организации может быть назначен представитель руководства по интегрированной системе менеджмента или представители по функциональным системам менеджмента и интегрированной системе менеджмента. | <ul style="list-style-type: none"> - по результатам ознакомления с функциональные обязанности, ответственность и полномочия; - организационно-распорядительные документы о назначении представителя(лей) руководства; - отчет для анализа со стороны руководства |
| | Компетентность, подготовка и осведомленность | В соответствии с формой, установленной в организации, включая документирование процессов, относящихся к обеспечению ресурсами. | Может быть приведена в Руководстве интегрированной системы менеджмента. | <ul style="list-style-type: none"> - об образовании, подготовке, навыках и опыте |
| | Коммуникации | | Процедура, включающая: <ul style="list-style-type: none"> - общий порядок организации | <ul style="list-style-type: none"> - решение об информировании |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|----------------------|--------------------------|---|--|--|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | | | <p>внешних и внутренних коммуникаций, включая согласование информации между системами менеджмента в интегрированной системе менеджмента и соответствующие ответственность и полномочия;</p> <ul style="list-style-type: none"> - общий порядок идентификации и ранжирования требований заинтересованных сторон; - порядок обеспечения внешних и внутренних коммуникаций в СЭМ, СМК, СМПБиОТ включая методы, состав информации, состав лиц, передающих и получающих информацию, ответственность и полномочия по взаимодействию с заинтересованными сторонами; - порядок обеспечения внешних и внутренних коммуникаций в СЭМ, включая методы, состав информации, состав лиц передающих и получающих информацию, ответственность и полномочия по взаимодействию с заинтересованными сторонами; | <p>заинтересованных сторон о значимых экологических аспектах;</p> <ul style="list-style-type: none"> - обращения заинтересованных сторон и ответы на них; - информация о связях с потребителями, включая обратную связь; |
| | Документация | - | - | - |
| | Управление документацией | - | Процедура управления документацией может быть объединена с процедурой управления записями. | - |
| | Управление операциями | В соответствии с формой, установленной в организации, включая документирование процессов. | Процедура, включающая: <ul style="list-style-type: none"> - общий порядок идентификации, документирования операций/процессов и управления ими; | - записи, требуемые разделом 7 ISO 9001; |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|----------------------|---|--|--|--|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | | | <p>- общий порядок анализа операций/процессов для целей идентификации экологических аспектов, опасностей и формирования характеристики качества продукции и выполнения требований потребителей и установление соответствующих критериев для их мониторинга; Примечание: управление отдельными операциями и процессами может осуществляться в соответствии с требованиями документов организации: регламентов, инструкций, паспортов, карт и т.д. Организация может обеспечить комплексное управление процессом (совместно с управлением процессами для выполнения требований потребителей, включая требования к процессам), локализовав в нем экологические аспекты и опасности, или управлять ими посредством управления отдельными операциями.</p> | |
| | Готовность к нештатным ситуациям, авариям и ответные действия | В соответствии с формой, установленной в организации. | <p>Процедура, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - общий порядок идентификации нештатных и аварийных ситуаций, включая виды, подконтрольные каждой из функциональных систем менеджмента и необходимые внутренние коммуникации; - порядок идентификации нештатных и аварийных ситуаций и управления ими применительно к СЭМ, СМК, СМПБиОТ, включая | <ul style="list-style-type: none"> - записи, о возникающих нештатных и аварийных ситуациях; - записи по результатам проводимых учебно-тренировочных мероприятий. |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|----------------------|------------------------|--|--|---|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | | | правила, методы, способы документирования, ответственность, полномочия, коммуникации (внешние и внутренние) и другие действия, необходимые для результативного выполнения требования в рамках функциональных систем менеджмента. | |
| Проведение проверок | Мониторинг и измерение | В соответствии с формой, установленной в организации. | <p>Процедура, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - единый порядок мониторинга и измерения результативности интегрированной системы менеджмента, в том числе критерии и показатели результативности, периодичность мониторинга и измерений, методы, документы, регламенты и т.д., ответственность, полномочия и коммуникации; - единый порядок организации мониторинга и измерений функциональных систем менеджмента, включая формы регистрации результатов и коммуникации; - порядок мониторинга и измерения результативности СЭМ, СМК, СМПБиОТ, в том числе критерии и показатели результативности, периодичность мониторинга измерений, измерительное оборудование и методы, документы и регламенты и т.д., ответственность, полномочия и коммуникации; | - записи по результатам мониторинга и измерений операций/процессов, продукции и удовлетворенности потребителей; |
| | | В соответствии с формой, установленной в организации. | Может быть приведена в Руководстве интегрированной | - сведения о проверке, калибровке и технического |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|----------------------|----------------------|--|--|---|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | | | системы менеджмента. | обслуживания измерительного оборудования; |
| | Оценка соответствия | В соответствии с формой, установленной в организации. | <p>Процедура, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - единый порядок оценки соответствия, в том числе по периодичности и требованиям к оформлению результатов, коммуникациям; - порядок оценки соответствия, применительно к СЭМ и СМПБиОТ, которые целесообразно объединять, в т.ч. методы оценки соответствия, процедуры проведения, ответственность, полномочия коммуникации. - порядок оценки соответствия в СМК. <p>Применительно к ISO 9001 под оценкой соответствия рекомендуется понимать требования к проведению мониторинга удовлетворенности потребителей (п.8.2.1) и продукции/услуге (п.8.2.4).</p> | <ul style="list-style-type: none"> - записи по результатам оценки соответствия законодательным и иным требованиям; - данные об удовлетворенности потребителя; - свидетельства соответствия продукции/услуги критериям приемки; - записи, указывающие лиц, давших разрешение на поставку продукции/услуги потребителю. |
| | Анализ данных | В соответствии с формой, установленной в организации. | <p>Процедура, включающая:</p> <ul style="list-style-type: none"> - единый порядок анализа данных в интегрированной системе менеджмента, включая сроки, состав данных, методологию, периодичность, форму представления результатов анализа данных, ответственность, полномочия и коммуникации; - порядок анализа данных в СЭМ, СМК, СМПБиОТ, включая сроки, состав данных, методологию, периодичность, форму | <ul style="list-style-type: none"> - результаты анализа данных. |

Рекомендации по документированию ИСМ

| Категория требований | Наименование раздела | Рекомендации по документированию интегрированной системы менеджмента | | |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| | | Документы | Процедуры | Записи |
| | | | представления результатов анализа данных, ответственность, полномочия и коммуникации | |
| | Несоответствия, корректирующие и предупреждающие действия | - | Процедура, включающая: - общий порядок управления несоответствиями, в том числе подходы к идентификации и ранжированию несоответствий; - порядок управления несоответствиями в СЭМ, СМК (включая управление несоответствующей продукцией), СМПБиОТ, в том числе со ссылками на соответствующие документы и формы записей, распределение ответственности и полномочий, коммуникации. | - записи о несоответствиях; - записи о корректирующих и предупреждающих действиях и их результативности; - записи о составе несоответствий и любых предпринятых, последующих действиях, включая полученные подтверждения об отступлениях от требований в отношении продукции/услуг |
| | Управление записями | - | Процедура управления документацией, может быть объединена с процедурой управления записями | - |
| | Внутренний аудит | Программа внутреннего аудита интегрированной системы менеджмента | Процедура внутреннего аудита | - записи о компетентности и составе аудиторской группы; - отчеты по результатам аудитов, данные о несоответствиях, предпринятых для устранения несоответствий и их причин корректирующих и предупреждающих действиях, их результативности; |
| Анализ со стороны руководства | Анализ со стороны руководства | В соответствии с формой, установленной в организации | Процедура, включающая: - единый порядок анализа | - записи об анализе со стороны руководства, |
| | | | функциональных систем менеджмента и интегрированной системы менеджмента, включая информацию для анализа, форму и периодичность анализа, ответственность, полномочия и необходимые коммуникации | включая решения и действия, принятые по его результатам; |

Управление документацией

Документы, необходимые для ИСМ, должны управляться.

Организация должна создать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленную процедуру (стандарт организации) с целью определения механизма управления документацией ИСМ, предусматривающую:

- а) официальное одобрение документов с точки зрения их достаточности до их выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и повторное официальное одобрение документов;
- в) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;
- г) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- д) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- е) обеспечение идентификации и управление рассылкой документов внешнего происхождения, определённых организацией как необходимые для планирования и функционирования СИ ИСМ;
- ж) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей.

P.5 Для подтверждения соответствия функционирования ИСМ установленным требованиям и её результативности (эффективности) создаются и ведутся записи.

Требования к основополагающим документам ИСМ

Политика ИСМ

Высшее Руководство организации должно определять Политику ИСМ и обеспечить:

- а) её соответствие назначению ИСМ, деятельности, процессам, продукции и услугам организации;
- б) включение в Политику обязательства по выполнению всех соответствующих законодательных и других требований, которые являются обязательными для организации, и постоянному повышению результативности (эффективности) ИСМ;
- в) создание основы для постановки и пересмотра поставленных целей;
- г) представление информации по Политике ИСМ организации всем сотрудникам, работающим в организации или от имени организации;
- д) пересмотр Политики на регулярной основе в интересах обеспечения её постоянной пригодности.

P.S. Организации могут устанавливать Политику, действие которой распространяется на каждый автономный стандарт, входящий в ИСМ (качество, окружающая среда, профессиональная безопасность и здоровье и пр.), или может разрабатывать единую Политику организации в области ИСМ.

Цели ИСМ

Цели организации определяют, к чему она стремится.

Цели должны обладать рядом характеристик. Цели должны:

- быть конкретными и измеримыми (Что? Сколько?);
- быть ориентированы во времени (Когда?);
- устанавливаться на определенные временные промежутки (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- быть достижимыми, т.е. обеспеченными ресурсами и не противоречащими внешним и внутренним факторам.

Организация должна устанавливать цели с учетом своих значимых аспектов, законодательных обязательств, других применимых требований и своей приверженности к постоянному улучшению в процессе реализации Политики.

Цели ИСМ

Организация должна устанавливать цели с учетом интересов всех **заинтересованных сторон**:

- общие цели организации
- функциональные цели
- цели собственников
- цели руководителей
- цели структурных подразделений
- цели сотрудников (при необходимости).

Организация должна разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии программу(ы), обеспечивающую(ие) достижение поставленных целей.

Руководство ИСМ

Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии Руководство по ИСМ, содержащее:

1. Введение

1.1. Статусные признаки

1.2. Краткая характеристика организации. Ориентация на заинтересованные стороны.

1.3. Описание конфигурации ИСМ.

1.4. Область применения ИСМ, включая подробности и обоснование любых исключений;

2. Нормативные ссылки.

3. Термины и определения

4. Требования к Интегрированной системе менеджмента

4.1. Общие требования

4.2. Политика ИСМ

4.3. Планирование

4.3.1. Идентификация и оценка аспектов, воздействий и рисков.

Планирование управления рисками.

Руководство ИСМ

- 4.3.2 Идентификация законодательных и других применимых требований
 - 4.3.3 Планирование вероятности нештатных (чрезвычайных) ситуаций.
Планирование действий в чрезвычайных ситуациях.
 - 4.3.4 Цели
 - 4.3.5 Организационная структура, роли, обязанности и полномочия
 - 4.4 Внедрение и производственный процесс
 - 4.4.1 Управление производственными процессами ИСМ. Описание взаимодействия процессов ИСМ.
 - 4.4.2 Требования к документации и записям.
Документированные процедуры, разработанные для ИСМ, или ссылки на них.
 - 4.4.3 Менеджмент ресурсов
 - Общие требования.
 - Обеспечение ресурсами.
-

Руководство ИСМ

Человеческие ресурсы (Компетентность, осведомленность и подготовка).

Инфраструктура.

Производственная среда

4.4.4 Обмен информацией

4.4.5. Управление устройствами для мониторинга и измерений

4.5 Оценка результативности (оценка показателей деятельности) ИСМ.

4.5.1 Мониторинг и измерение

4.5.2 Оценка соответствия

4.5.3 Внутренний аудит (проверка)

4.6 Улучшения

4.6.1 Общие требования

4.6.2 Корректирующие, предупреждающие действия и действия по улучшению

4.7 Анализ со стороны руководства

Руководство ИСМ

4.7.1 Общие требования

4.7.2 Входные данные

4.7.3 Выходные требования.

5.Использование сертификата и знака соответствия

Приложения

Приложение 1. Обозначения и сокращения

Приложение 2. Организационная структура организации

Приложение 3. Организационная структура службы по ведению ИСМ

Приложение 4. Перечень процессов ИСМ организации

Приложение 5. Схема взаимодействия процессов ИСМ

Приложение 6. Матрица распределения ответственности и полномочий по процессам ИСМ организации

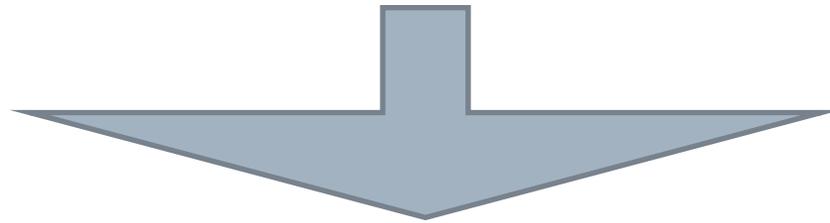
Приложение 7. Структура документов ИСМ

Приложение 8. Перечень записей по ИСМ

Приложение 9. Перечень законодательных требований, распространяющихся на организацию

СТО (Стандарт организации или процедура).
Управление производственными процессами

Управление производственными процессами может быть изложено в стандарте организации (процедуре) или в Руководстве по ИСМ.



Организация должна обеспечивать выполнение производственных процессов (работ), связанных со значимыми аспектами, в управляемых условиях с целью выполнения политики и целей организации, а также законодательных и других применимых требований.

СТО (Стандарт организации или процедура). Управление производственными процессами

По каждому процессу необходимо решить следующие задачи:

- а) идентификация входных и выходных данных процесса;
 - б) идентификация аспектов и воздействий, связанных с процессом;
 - в) идентификация тех аспектов, которые могут оказывать значимое воздействие (например, на качество входных и выходных данных, окружающую среду, безопасность сотрудников и пр.) и определение их приоритетности;
 - г) принятие решения по методам управления и их внедрению.
-

СТО (Стандарт организации или процедура).
Идентификация и оценка аспектов, опасностей, воздействий
и рисков и установление мер управления

Организация должна разработать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии процедуру(ы), обеспечивающую(ие):

а) идентификацию аспектов ее деятельности, продукции и услуг, относящихся к области деятельности ИСМ;

б) проведение оценки рисков организации посредством определения и регистрации тех аспектов, которые имеют или могут иметь значимое воздействие (т.е. значимых аспектов).

СТО (Стандарт организации или процедура).
Идентификация и оценка аспектов, опасностей, воздействий
и рисков и установление мер управления

Процедура(ы) идентификации опасностей, воздействий и
оценки рисков должна (ы) учитывать:

- повседневную (стандартную, обычную) и необычную (редко выполняемую) деятельность;
- деятельность всего персонала, имеющего доступ к зоне выполнения работ (включая субподрядчиков и посетителей);
- поведение человека, его способности и другие человеческие факторы;
- опасности, воздействия, выявленные вне зоны выполнения работ, которые способны неблагоприятно повлиять на окружающую среду, здоровье и безопасность персонала, находящегося под управлением организации в зоне выполнения работ;
- опасности, воздействия, возникающие вблизи зоны выполнения работ в связи с деятельностью, осуществляемой под управлением организации и связанной с выполняемыми работами;

Примечание. *Очень вероятно, что такие опасности будут оценены как экологический аспект.*

СТО (Стандарт организации или процедура).
Идентификация и оценка аспектов, опасностей, воздействий
и рисков и установление мер управления

- инфраструктуру, оборудование и материалы, находящиеся в зоне выполнения работ, вне зависимости от того, предоставлены они самой организацией или кем-то другим (например, как давальческая продукция);
 - изменения или предполагаемые изменения в организации, в ее видах деятельности или в материалах;
 - все применимые законодательные обязательства по отношению к оценке рисков и внедрению соответствующих средств управления ими;
 - проект (схему) зоны выполнения работ, процессы, сооружения, машины/оборудование, технологические процедуры и организацию работ, включая их адаптацию к человеческим способностям.
-

4 Внедрение ИСМ

Этапы внедрения системы менеджмента (в том числе ИСМ)

1. Диагностика системы управления, определение видов деятельности, на которые распространяются требования стандартов ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001.

2. Разработка плана работ по внедрению системы менеджмента, по выявлению экологических аспектов, по оценке рисков, по обучению, по выявлению удовлетворенности потребителей, по выделению и описанию процессов.

3. Организация рабочих групп по решению различных вопросов в соответствии с разработанными планами.

Этапы внедрения системы менеджмента (в том числе ИСМ)

4. Назначение представителя высшего руководства, координатора проекта внедрения системы менеджмента.

5. Разработка Политики СМК, Политики СЭМ и установление Целей и задач.

6. Обучение различных групп сотрудников и руководителей (сначала обучение требованиям ИСО 9001, потом ИСО 14001 и OHSAS 18001).

7. Определение управленческих процессов системы менеджмента, планирование процессов производства, установление процессов измерения и мониторинга.

Этапы внедрения системы менеджмента (в том числе ИСМ)

8. Разработка основополагающих документов системы менеджмента.

9. Сбор и анализ данных в части наиболее важных моментов, прежде всего данных об удовлетворенности потребителей, о показателях и результатах процессов, а также по поставщикам и по продукции.

10. Проведение внутреннего аудита интегрированной системы менеджмента или двух аудитов двух систем.

11. Разработка корректирующих мероприятий по результатам аудитов ИСМ.

Этапы внедрения системы менеджмента (в том числе ИСМ)

12. Анализ (обзор) высшим руководством построенной системы менеджмента и всех собранных и проанализированных данных, принятие управленческих решений.

P.S. Средняя продолжительность проекта по созданию ИСМ составляет по разным оценкам от 8 до 12 месяцев и зависит главным образом от готовности организации к преобразованиям и ее заинтересованности в проекте, а также от стратегии интеграции, объема работ, исходного состояния системы менеджмента организации, традиций и предыдущего опыта в области разработки систем менеджмента качества, экологических систем менеджмента и пр.

Последовательность и взаимосвязь выполнения этапов внедрения системы менеджмента

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 1 | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | |





5 Подготовка и сертификация ИСМ













