

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ Федеральное
государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Е.А. Васендина

Интегрированные системы менеджмента

Методические указания к выполнению лабораторных работ
по курсу «Интегрированные системы менеджмента» для студентов
3 курса, обучающихся по направлению «Управление качеством»

Томск – 2012г.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 1.

Тема: Составляющие отраслевой системы менеджмента качества. Взаимодействие подсистем менеджмента организации.

Задание: разработать миссию, политику и цели интегрированной системы менеджмента для выбранной организации

Цель занятия – приобрести понимание основных этапов стратегического планирования и приобрести практические навыки в разработке стратегических документов организации

Теоретические основы.

Система менеджмента качества - система для установления политики качества, целей качества и для достижения этих целей.

Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения - это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления. Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Политика в области качества представляет собой основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные управленческим составом организации.

Такая политика формируется так, чтобы охватить деятельность каждого работника и ориентировать весь коллектив предприятия на достижение поставленных целей. При отсутствии четкой и документально оформленной политики деятельность предприятия в области качества неопределенна и случайна. Документально оформленная политика в области качества дает возможность работникам предприятия, а также его поставщикам и потребителям получить четкое представление об официальном отношении руководителей предприятия к качеству производимой продукции. В связи с этим, разработка и документальное оформление руководством предприятия политики в области качества является первым условием при создании системы качества на предприятии.

В соответствии с международной терминологией система менеджмента качества — часть общей системы менеджмента организации, направленная на достижение результатов в соответствии с целями в области качества. Цели в области качества дополняют другие цели организации, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, охраной окружающей среды, охраной труда и промышленной безопасностью. Используя общие элементы, части системы организации могут быть интегрированы в единую систему менеджмента. Интеграция создаёт основу для планирования и выделения ресурсов, определения общих целей и оценки общей эффективности организации. Внутренний аудит может быть использован для оценки на соответствие собственным требованиям организации по всем направлениям деятельности.

Контрольные вопросы:

1. Приведите особенности политики интегрированной системы менеджмента.
2. Приведите основные компоненты миссии предприятия.
3. Приведите виды постановки цели.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 2.

Тема: Основы интегрированной системы менеджмента.

Задание: сформулировать общие требования к проектированию интегрированных систем менеджмента для предприятий:

- автомобильной отрасли промышленности
- пищевой промышленности
- фармацевтической промышленности

Цель занятия – приобрести понимание основных требований к системам менеджмента предприятий различных отраслей. Уяснить связь принципов, составляющих методологическую основу интегрированной системы менеджмента.

Теоретические основы.

Современное состояние экономики России характеризуется сложным процессом формирования рыночных отношений в условиях глобализации экономики, нестабильности и неопределенности внешней среды. В настоящее время становится ясно, что для преодоления глобального финансово-экономического кризиса 2000-х гг. в России нужно обеспечить, прежде всего, рост отечественного производства.

Для успешного решения задач в области качества и повышения конкурентоспособности продукции большое значение приобретает развитие систем менеджмента в российских организациях.

При выпуске качественной и конкурентоспособной продукции российские производители сегодня вынуждены уделять растущее внимание не только экономическим аспектам своей деятельности, но и, в связи с требованиями законодательства и потребителей, защите окружающей среды, снижая внешние издержки, такие как утилизация отходов, выбросы и сбросы в окружающую среду и т.д. В дальнейшем экологические аспекты будут приниматься в расчет на всех этапах производства и стадиях жизненного цикла продукции.

Наряду с повышением ответственности производителей за качество выпускаемой продукции повышается роль законов по охране труда и жизнеобеспечению работников. Взаимосвязь всех типов этих работ ставит перед производителями вопросы о безопасности в будущем отдельных систем охраны окружающей среды, качества, об ответственности за безопасность выпускаемой продукции, обеспечении безопасных условий и охране труда.

Естественно, что системы менеджмента не могут функционировать сами по себе, поэтому предложенные ИСО международные стандарты используют объективные общие принципы менеджмента, такие как: сбалансированный демократический централизм, сочетание единоначалия и коллегиальности, ответственности, материального и морального стимулирования, делегирование полномочий, заинтересованность и активное участие работников в менеджменте, преемственности и многое другое.

Наряду с общими и общесистемными принципами управления при внедрении систем менеджмента организации следует рассматривать общеизвестные принципы TQM:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителя;
- вовлечение работников;
- системный подход к менеджменту;
- процессный подход;
- постоянное улучшение;
- принятие решений на основе фактов;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками (интегративное взаимодействие с партнерами).

При проектировании интегрированной системы менеджмента, помимо принципов, изложенных в ГОСТ Р ИСО 9001–2008, необходимо учитывать также следующие общие системные принципы менеджмента:

- принцип единства цели (система менеджмента должна способствовать сотрудничеству работников при достижении целей организации);
- принцип эффективности (система менеджмента должна способствовать достижению целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках, учитывающих, в том числе, неудовлетворительность персонала существующей системой менеджмента);

- принцип необходимого разнообразия, согласно которому сложность системы менеджмента должна быть не меньше, чем сложность управляемого объекта.

Эти принципы отражают требования к проектированию интегрированных систем менеджмента как наиболее сложных объектов, где цели могут быть достигнуты только за счет разумного сочетания интеграции и дифференциации подсистем менеджмента, выделения уровней менеджмента по иерархическому признаку, использования современных информационных технологий.

Контрольные вопросы:

1. Что такое интегрированная система менеджмента?
2. Проблемы и перспективы развития интегрированных систем менеджмента как подхода в управлении.
3. Для чего внедряют интегрированную систему менеджмента.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 3.

Тема: Этапы создания интегрированной системы менеджмента.

Задание: изучить содержание стандарта ГОСТ Р 53893-2010. Описать этапы разработки интегрированных систем менеджмента для предприятий:

- автомобильной отрасли промышленности
- пищевой промышленности
- фармацевтической промышленности

Цель занятия – знакомство и изучение содержания стандарта ГОСТ Р 53893-2010.

Теоретические основы.

Интегрированная система менеджмента - это часть системы общего менеджмента предприятия или организации, которая отвечает требованиям нескольких международных стандартов систем менеджмента, и, которая функционирует как единая система. **Разработка интегрированных систем менеджмента** качества, охраны труда и безопасности персонала, экологии, социальной ответственности, безопасности продуктов питания и других, создание систем менеджмента, которые отвечают требованиям международных стандартов, создает предпосылки для стабильного развития организации. Российские предприятия, находясь в мировом сообществе, испытывают необходимость создания *интегрированных систем менеджмента*, соответствующих требованиям международных стандартов:

ИСО 9001:2000 - система менеджмента качества;

ИСО 14001 – система экологического менеджмента;

OHSAS -18000 – система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья;

SA 8000 – система социальной ответственности;

ИСО 27000 – система управления информационной безопасностью;

ИСО 22000:2005 – *система менеджмента* безопасности продуктов питания;

ИСО 20225 – исследования требования и удовлетворенности потребителей;

ССП – система сбалансированных показателей, отслеживает динамику уровня прибыльности и доходности деятельности предприятия, и находится в стадии разработки.

Современные интегрированные системы менеджмента предприятия, ориентированные на устойчивое развитие, строятся с учетом требований этих стандартов.



Разработка интегрированных систем менеджмента является, в условиях развития современного рынка, весьма целесообразной. Максимально интегрированные системы менеджмента, разработанные и внедренные на предприятии, имеют ряд неоспоримых преимуществ:

- Согласованность действий внутри предприятий или организаций, причем результат согласованных действий превосходит сумму отдельных результатов;
- Функциональная разобщенность сводится к минимуму;
- Высокая степень вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации;
- Минимизация документооборота в системе менеджмента;
- Минимизация затрат на разработку интегрированных систем менеджмента по сравнению с затратами на разработку параллельных систем;
- Минимизация затрат на сертификацию и функционирование интегрированной системы менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Область применения стандарта ГОСТ Р 53893-2010.
2. структура стандарта ГОСТ Р 53893-2010.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 4.

Тема: Заинтересованные стороны во внедрении интегрированных систем менеджмента.

Задание: определить группы потребителей и заинтересованных сторон выбранной организации и их основные требования:

- автомобильной отрасли промышленности
- пищевой промышленности
- фармацевтической промышленности

Цель занятия – научиться определять внешних и внутренних потребителей для организаций различных отраслей промышленности.

Теоретические основы.

«**Потребитель** — это лицо (или организация), использующая продукцию для удовлетворения потребностей. Как правило, потребители бывают внутренними и внешними по отношению к организации».

Внутренние потребители — это лица, воздействующие на конечный продукт организации, не зависимо от того, принимают ли он непосредственное участие в его производстве или нет. Это могут быть: персонал, пользователи внутренних вспомогательных процессов организации, например, информационных систем или систем обучения и повышения квалификации. Именно от деятельности внутренних потребителей в конечном счёте зависит качество продукции.

Внутренний потребитель, который включает всех тех, кто воздействует на конечный продукт компании (исключая внешнего потребителя), независимо от того, принимает ли он непосредственное участие в его создании, **может быть разделен на три основные группы:**

- внутренние пользователи внутреннего процесса;
- служащие компании;
- пользователи результатов бизнеса компании.

Все внутренние пользователи, как и внешние, имеют свои ожидания (надежды), и их удовлетворенность воздействует на результаты работы компании. Поэтому каждая компания, работающая в соответствии с TQM, периодически проводит специфические обследования, чтобы определить их ожидания и спланировать программу улучшения для удовлетворения этих ожиданий.

Внешние потребители — это лица или организация, пользующиеся результатами процессов деятельности организации для удовлетворения потребностей. Внешние потребители могут быть конечными и промежуточными. Промежуточный потребитель является поставщиком продукции или услуг другим заинтересованным сторонам; конечный потребитель сам заинтересован в получении результатов деятельности организации и использует продукцию в соответствии с её потребительскими свойствами. В условиях конкуренции вся деятельность организации по производству продукции и услуг ориентирована именно на удовлетворение потребностей конечного потребителя. Поэтому чаще всего принцип ориентации на потребителя ассоциируется с удовлетворением потребности именно внешних потребителей за счёт высокого качества производимой продукции. Внутренний потребитель всегда стоит на втором месте, однако, ранжировать их не следует.

Контрольные вопросы:

1. Кто является наиболее заинтересованной стороной во внедрении ИСМ?
2. Определение требований и запросов потребителей. Оценка удовлетворенности.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 5.

Тема: Стандарты ИСО серии 9000.

Задание:

1. Образовать несколько рабочих групп, численностью не более 2–3 человек.
2. Из перечня элементов системы менеджмента качества:
 - «ответственность руководства»,
 - «менеджмент ресурсов»,

- «процессы жизненного цикла продукции»,
- «измерение, анализ, улучшение»

выбрать один элемент;

3. Внимательно изучив требования соответствующих элементов, определить структуру и дать перечень структурных элементов;

4. Ознакомиться с содержанием каждого подэлемента и заполнить таблицу 1.

Таблица 1 – Функции элементов системы менеджмента качества согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2008

Наименование элемента (подэлемента)	Назначение элемента (подэлемента)	Функции по элементу	Требования к функции

Цель занятия – изучение требований к системе менеджмента качества.

Теоретические основы.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которая может применяться организацией для акцентирования внимания на удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований и применяемых регламентирующих требований. Она может также использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, с целью оценки такой способности.

Настоящий стандарт отстаивает применение принципа «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований. Для успешного функционирования организация должна определить и управлять многочисленными взаимосвязанными видами деятельности. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов (наряду с определением и взаимодействием этих процессов), а также их менеджмент могут считаться процессным подходом.

Преимущество процессного подхода состоит в наличии управления, которое предусматривается на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе, приведена на рисунке 2; она схематично отображает понятие увязки процессов. Эта схема

показывает, что потребители играют существенную роль при определении входных данных.



Рисунок 2 – Схема системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Контролирование удовлетворенности потребителей требует оценки информации, касающейся восприятия потребителями выполнения организацией их требований. Модель, приведенная на рисунке 2, охватывает все требования настоящего стандарта, но не показывает процессы на детальном уровне.

Согласно общим требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2008 организация должна:

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации;
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- с) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении этих процессов, так и при управлении ими;
- д) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- е) осуществлять мониторинг, измерение там, где это возможно, и анализ этих процессов;
- ф) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Кроме того, ко всем процессам может применяться методология, известная как «Plan–Do–Check–Act» (цикл PDCA). Цикл можно кратко описать так:

планирование: разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

осуществление: внедрите процессы;

проверка: постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и докладывайте о результатах;

корректирующее действие: предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов.

Контрольные вопросы:

1. Из каких структурных элементов состоит ГОСТ Р ИСО 9001-2008?
2. Что означает требование: «Документы, необходимые для системы менеджмента качества, должны быть под управлением»?
3. С какой целью организация должна предпринимать корректирующие и предупреждающие действия?

Лабораторная работа 6.

Тема: Стандарты ИСО серии 10000.

Задание: изучить стандарты ИСО серии 10000. Определить соответствие каждого стандарта данной серии пунктам стандарта ИСО 9001.

Цель занятия – изучить содержание и назначение стандартов ИСО серии 10000, дополняющих отдельные аспекты серии 9000.

Теоретические основы.

Стандарт ИСО 10005:2005 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по планам качества» содержит рекомендации по разработке, анализу, утверждению и применению планов качества в любых организациях, независимо от того, есть ли у них СМК по стандарту ИСО 9001:2000 или нет. Последний применим к планам качества для процессов, продукции, проектов и контрактов. Под продукцией имеются в виду все ее категории: технические средства, программное обеспечение, обрабатываемые материалы и услуги.

Стандарт ИСО 10005:2005 может служить руководящим документом. Для использования в целях сертификации он не предназначен. Версия 2005 г. — вторая, она заменила и отменила редакцию 1995 г. В одном из специальных изданий отмечается, что различия значительны, однако суть основных предпосылок о назначении плана качества сохраняется прежней — он необходим для конкретного (или специфического) случая. В соответствии с ИСО 10005:2005 «план качества — документ, устанавливающий, какие процессы, процедуры и связанные с ними ресурсы должны применяться, кем и когда, чтобы удовлетворять требованиям к конкретному проекту, продукту, процессу или контракту». Среди преимуществ составления плана качества — рост доверия к тому, что требования будут удовлетворены, а также более высокий уровень гарантии, что процессы находятся под управлением и будет дана мотивация всем вовлеченным. Это поможет выявить возможности улучшения. Планы качества применяются главным образом при той модели СМК (она приведена и в ИСО 9000:2005, и в ИСО 10005:2005), которая нацелена на удовлетворение требований потребителя через создание и выпуск продукции.

В упомянутом выше издании обращается внимание на новый важный раздел, посвященный разработке планов качества. В нем, в частности, говорится, что организациям следует выявлять, на каких участках может возникнуть потребность в планах качества. Существуют ситуации, в которых последние оказываются полезными и даже необходимыми. Для ряда процессов, продуктов, проектов или контрактов может потребоваться подготовка плана качества. Компания с учрежденной СМК, скорее всего, окажется способной обеспечить свои потребности в планах качества в рамках существующей системы. В этом случае необходимости в подготовке отдельных планов качества нет. Если же организация решит разработать план качества, она должна выявить (идентифицировать) входные данные для него.

Прежде всего, следует определить, что будет описано в плане качества. При этом необходимо избегать ненужного дублирования в других документах и четко

идентифицировать лицо, ответственное за подготовку плана качества. Он должен указывать прямо либо ссылкой на соответствующие документированные процедуры (другие документы), как будут выполняться требуемые работы.

Стандарт ИСО 10006:2003 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по менеджменту качества в проектах» разработан ИСО/ТК 176/ПК 2 «Системы качества» и заменил первую версию 1997 г. Новый документ дополняет руководящие указания стандарта ИСО 9004:2000 по постоянному улучшению.

Стандарт ИСО 10006:2003 рассматривает следующий состав процессов: выработка стратегии, менеджмент ресурсов, персонала, рисков, а также процессы, связанные со сроками выполнения проекта и затратами на него.

В соответствии с ИСО 9000:2005, проект — это уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности (т. е. работ) с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включающий ограничения сроков, стоимости и ресурсов.

Подкомитетом 3 «Вспомогательные методы» ИСО/ТК 176 разработаны следующие три стандарта:

ИСО 10001 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по кодексам поведения»;

ИСО 10002:2004 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по обработке (по обращению) с рекламациями» (уже опубликован в июле 2004 г.);

ИСО 10003 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по разрешению спорных вопросов с внешними потребителями».

Указанные выше документы образуют целостную систему менеджмента жалоб потребителей. Обоснованием появления этих стандартов являются развивающиеся потребности рынка. По мере уменьшения барьеров в торговле возрастает объем продукции и услуг, перемещающихся через границы. Кроме того, рост числа торговых операций, осуществляемых через Интернет, формирует условия, которые требуют особых адекватных мер со стороны как продавцов, так и покупателей. Национальные законодательства и регламенты не всегда могут обеспечить механизм, способный разрешать проблемы, возникающие, когда продукция или услуга не отвечают ожиданиям потребителя с точки зрения ее пригодности по назначению, сроков поставки, сопроводительной информации, условий продажи, послепродажного обслуживания и гарантий (особенно если поставщик и потребитель находятся в разных странах).

Контрольные вопросы:

1. Назначение стандартов поддержки.
2. Организация корректирующих и предупреждающих действий в интегрированных системах менеджмента.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 7.

Тема: Стандарты ISO серии 14000.

Задание:

Изучить стандарты ИСО серии 14000.

Определить соответствие экологической политики организации требованиям ИСО 14001-2004. Для этого:

- а) Найдите в стандарте требования, предъявляемые к экологической политике.
- б) Найдите в Интернете пример экологической политики любого предприятия. Определите соответствие экологической политики требованиям ИСО 14001-2004 .

Цель занятия – определение соответствия экологической политики организации требованиям ИСО 14001-2004, составление регистра природоохранной документации.

Теоретические основы.

Экологическая политика устанавливает принципы работы организации в части ее взаимодействия с окружающей средой. Она устанавливает уровень экологической ответственности и результативности, требуемой от организации; по этому уровню будут оцениваться все последующие действия организации. В экологическую политику должна входить связь с воздействиями на окружающую среду деятельности организации, ее продукции и услуг (в рамках определенной области применения системы экологического менеджмента). Экологическую политику следует применять как руководство в процессе постановки экологических целей и задач. Руководство организации несет ответственность за проведение политики и за предоставление информации для формулировки и модификации политики. Политику необходимо довести до сведения всех лиц, работающих в организации или от её лица. Кроме того, политику необходимо довести до сведения общественности. В соответствии с п. 3.11 ГОСТ Р ИСО 14001-2007 экологическая политика (environmental policy) это официальное заявление высшего руководства организации об основных намерениях и направлениях деятельности в отношении экологической результативности. Экологическая политика определяет рамки для действий и служит основой для постановки экологических целей, экологических задач. Именно поэтому она имеет весьма большое значение среди основных элементов СЭМ и носит основополагающий характер.

При разработке экологической политики обычно берется во внимание стратегия организации, её миссия.

Таблица– Соответствие экологической политики» требованиям ИСО 14001 - 2004

Требование к экологической политике в соответствии с ГОСТ Р ИСО 14001	/-
Соответствует характеру, масштабу и воздействиям ее деятельности, продукции и услуг на окружающую среду;	
Включает обязательство следовать принципам постоянного улучшения и предотвращения загрязнений;	
Включает обязательство соответствовать применимым требованиям экологического (природоохранного) законодательства и другим требованиям, связанным с ее экологическими аспектами, которые организация обязалась выполнять;	
Обеспечивает основы для установления и анализа экологических целей и задач;	
Документально оформлена, внедрена и поддерживается	
Доведена до сведения всего персонала организации и лиц, работающих для организации или по ее поручению;	
Доступна для общественности	

Согласно ГОСТ Р ИСО 14001- 2004 организации следует разработать, внедрить и поддерживать процедуры идентификации и обеспечения доступа к законодательным и другим требованиям, которые организация обязалась выполнять и которые применимы к

экологическим аспектам ее деятельности, продукции и услуг. Назначение таких процедур - дать возможность организации знать различные требования и определить, насколько они применимы к экологическим аспектам деятельности организации, продукции и услуг. Организации следует обеспечить, чтобы соответствующая информация о применимых законодательных и других требованиях, которые организация обязалась выполнять, была доведена до сведения всех лиц, работающих для организации или по ее поручению, таких, как подрядчики или поставщики, всех тех, кто несет ответственность в отношении выполнения организацией данных требований или предпринимает действия, которые могут повлиять на выполнение организацией этих требований.

Идентифицированные документы включаются в Реестр природоохранных документов (РПД). Весь формируемый фонд документов целесообразно систематизировать по определенному признаку, например, группы (виды) воздействий на окружающую среду экологических аспектов предприятия.

Реестр разрабатывает экологическая служба предприятия на основе информации, представляемой юридической службой (например, с помощью системы "Гарант" и перечня природоохранных документов местного надзорного органа).

Код раздела РПД	Код группы экологических аспектов	Наименование раздела РПД
01	ДОК	Документы общего характера
02	ПВ	Потребление воды
03	АВ	Атмосфера
04	СВ	Сточные воды
05	РО	Размещение отходов
06	ПХВ	Опасные химические вещества
07	ПС	Потребление сырья (представляющего опасность для окружающей среды)
08	ХТО	Хранение химикатов на территории объекта
09	РАС	Риск аварийных ситуации
10	ПЭ	Потребление энергии
11	ДР	Другие документы

Форма Регистра природоохранных документов

Код и наименование разделов РПД	Документы				Код картотечного бланка
	№ пп в разделе	Вид документа	Полное наименование	Дата введения в действие	

Контрольные вопросы:

1. Установите связь с определениями системы менеджмента качества и системы экологического менеджмента.
2. Для чего необходимо внедрение экологического стандарта?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 8.

Тема: Сведения о стандартах OHSAS 18000.

Задание:

Подготовить 10 вопросов (составить чек-лист) для проверки подразделения предприятия (выбранной ранее отрасли) на соответствие стандарту OHSAS 18001.

Необходимо использовать открытые вопросы (подразумевающие развернутый ответ) или просьбы представить конкретные объективные свидетельства выполнения требований стандарта (документы, записи, оборудование).

Каждый вопрос (просьба должен сопровождаться ссылкой на соответствующий пункт стандарта OHSAS 18001, к требованиям которого относится данный вопрос. В одном пункте стандарта содержится несколько требований. Для проверки одного требования в чек-листе можно указать не более двух различных вопросов.

Цель занятия – знакомство со стандартами OHSAS 18000, приобретение навыков проверки деятельности предприятия на соответствие требованиям стандарта.

Теоретические основы.

OHSAS 18000 – это серия стандартов в области охраны здоровья и труда работников организации, содержащая два стандарта OHSAS 18001:2007 и OHSAS 18002:2008. Первый регулирует требования к системе управления здоровьем и безопасностью персонала, второй содержит правила применения на практике первого стандарта. Самые последние действующие редакции указанных стандартов были приняты в 2007 и 2008 году соответственно. В России разработан собственный стандарт-аналог OHSAS 18001 – это ГОСТ Р 12.0.230-2007, до него действовал ГОСТ Р 12.0.006-2002.

Российская версия стандарта OHSAS 18000 оговаривает принципы формирования национальной политики в сфере охраны труда и способы ее взаимодействия с политиками отдельных предприятий. Основной мыслью служит то, что национальная политика должна способствовать созданию, внедрению и функционированию внутриорганизационных политик в следующих направлениях: в объединении в общую структуру, в создании основ для анализа, планирования и осуществления мероприятий по охране здоровья персонала, в совершенствовании уже функционирующей системы управления охраной труда. При этом действующий стандарт не должен противоречить прочим стандартам, принятым внутри отраслей, а наоборот, дополнять их, содействуя наиболее эффективному управлению здоровьем тружеников предприятия.

Ответственным лицом за надлежащее использование системы охраны труда является работодатель. Его заинтересованность в создании наиболее благоприятных условий для работы персонала, является главным двигателем успеха в деле внедрения стандарта ГОСТ Р 12.0.230. Обязанности руководителя как ответственного лица и основные принципы деятельности по охране труда на предприятии должны быть описаны в политике организации. В этом письменно составленном документе должны быть отражены размер организации, специфика ее деятельности, цели функционирования. Документ должен быть подписан руководителем и иметь дату

начала действия. Кроме того, с ним должны быть ознакомлены все без исключения работники. При наличии просьб со стороны персонала о корректировке прописанных в политике положений, документ должен быть пересмотрен и представлен для повторного ознакомления всем работникам.

Стандарт OHSAS 18000 предполагает непосредственное участие работников в формировании политики в области охраны труда, а также совершенствовании всей системы менеджмента охраной труда на предприятии. Немаловажным является и исполнение всех положений, прописанных в политике как основополагающем документе. Поэтому в обязательном порядке должны быть назначены ответственные лица среди персонала, установлены меры при невыполнении своих обязанностей. Со стороны работодателя должна быть предусмотрена возможность повышения квалификации в сфере охраны трудовой деятельности, четко расписаны действия в случае несчастных случаев и прочих нарушений в рамках действия политики по охране труда.

Контрольные вопросы:

1. Причины разработки серии стандартов OHSAS 18000.
2. Зачем стандарты OHSAS 18000 нужны предприятиям?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 9.

Тема: Стандарты ISO серии 31000.

Задание:

1. Изучить стандарты ИСО серии 31000.
2. Для организации, деятельность которой рассматривали в предыдущих работах, идентифицировать и оценить риски по методике ISO 31000.

Цель занятия – знакомство со стандартами ИСО серии 31000, приобретение навыков анализа рисков.

Теоретические основы.

BS ISO 31000 – международный стандарт управления рисками. Данный стандарт определяет комплекс норм и правил, помогая организациям в проведении анализа и управлении рисками. Вне зависимости от того, в каком секторе работает предприятие: государственном, частном или общественном – возможно извлечь выгоду из стандарта BS ISO 31000, поскольку он затрагивает большую часть бизнес-процессов, включая планирование, управление и взаимодействие. С учетом того, что все организации в той или иной степени осуществляют управление рисками, рекомендации данного международного стандарта разрабатывались с целью совершенствования технологий управления и постоянного обеспечения безопасности на рабочих местах.

Внедрив принципы и нормы стандарта BS ISO 31000 в рамках своей организации, предприятие сможет повысить производительность труда и качество управления, а также укрепить доверие акционеров при одновременной минимизации своих потерь. Данный международный стандарт также помогает улучшить показатели в области охраны труда и техники безопасности, заложить прочную основу для принятия решений и внедрить принципы дальновидного управления во всех сферах и на всех уровнях своей деятельности.

ISO 31000 предназначен для:

- увеличения вероятности достижения цели,

- поощрения активного управления и внедрения элементов управления рисками в общий процессный подход сертифицированных предприятий,
- информирования о необходимости выявления и устранения рисков в масштабах всей организации,
- улучшения выявления возможностей и угроз,
- совершенствования финансовой отчетности,
- повышения эффективности управления,
- повышения уровня доверия заинтересованных сторон,
- создания надежной основы для принятия решений и планирования,
- улучшения контроля,
- эффективного распределения и использования ресурсов для устранения риска,
- повышения оперативной эффективности и действий,
- повышения здоровья и техники безопасности, а также охраны окружающей среды,
- эффективного предотвращения потерь,
- минимизации потерь,
- улучшения корпоративного обучения,
- улучшения корпоративной устойчивости.

Контрольные вопросы:

1. Что такое риск-менеджмент?
2. Структура и содержание стандартов ИСО серии 31000.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 10.

Тема: Сведения о стандарте SA 8000.

Задание: 1. Изучить требования к системе менеджмента социальной ответственности (SA 8000).

2. Описать принципы социальной ответственности и требования к социальной ответственности, применительно к предприятию, с которым работали в предыдущих работах.

Цель занятия – изучить требования к системе социальной ответственности.

Теоретические основы.

SA 8000 (Social Accountability 8000) (Социальная ответственность 8000) — стандарт для оценки социальных аспектов систем менеджмента. В основу этого универсального стандарта положены несколько конвенций Международной организации труда, Конвенция Организации Объединённых Наций по правам ребёнка и Всемирная декларация прав человека.

Социальная ответственность — это способность организации или предприятия оценить социальные последствия своей деятельности, в том числе на безопасность и на окружающую среду.

Данный стандарт создан компанией Social Accountability International, миссия которой состоит в продвижении прав человека для работников во всем мире.

Цель стандарта SA 8000 — улучшение условий труда и жизненного уровня работников. Он может применяться в развивающихся и индустриально развитых странах, как для малых, так и для крупных предприятий, а также для общественных организаций.

Данный стандарт определяет требования по социальной защите, позволяющие компании: разрабатывать, поддерживать и вводить политику и методы управления вопросами, которые компания может контролировать или на которые она может оказывать влияние; демонстрировать заинтересованным сторонам, что политика, методы и действия находятся в соответствии с требованиями данного стандарта. Требования данного стандарта должны применяться повсеместно с учётом географического местоположения, отрасли промышленности и размера компании.

Данный стандарт устанавливает критерии для оценки следующих аспектов:

- Детский труд;
- Принудительный труд;
- Здоровье и техника безопасности;
- Свобода профессиональных объединений и право на переговоры между нанимателем и профсоюзами о заключении коллективного договора;
- Дискриминация;
- Дисциплинарные взыскания;
- Рабочее время;
- Компенсация;
- Системы управления.

Согласно стандарту:

«Компания должна придерживаться национального законодательства и других применимых законов, а также выполнять другие требования, в отношении которых она берет на себя обязательства, и данный стандарт. Когда какой-либо вопрос регулируется национальным законодательством, другими выполняемыми компанией требованиями и данным стандартом, должно применяться наиболее строгое положение».

Контрольные вопросы:

1. Назначение стандарта SA 8000.
2. Актуальность и необходимость применения данного стандарта?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 11.

Тема: Отраслевые требования к системам менеджмента качества. Пищевая промышленность.

Задание: 1. Привести список стандартов, регулирующих безопасность продуктов питания (ИСО 22000).

2. Составить таблицу с указанием общих и специфических требований стандартов ИСО серии 22000 и стандарта ИСО 9001.

Цель занятия – изучить содержание стандартов, регулирующих безопасность продуктов питания.

Теоретические основы.

Одной из главных составляющих качества продуктов питания является их безопасность. Если невозможно обеспечить безопасность для потребителя, то никакой речи о качестве быть не может. Поэтому в пищевой промышленности в первую очередь получили развитие системы менеджмента, обеспечивающие безопасность продуктов питания на всех этапах производства и снижение возможного риска потребителей. Такие системы построены в большинстве своем на принципах *НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Point* (анализ рисков и определение критических контрольных точек).

Международные стандарты, созданные на базе принципов НАССР объединены под общим названием ISO 22000.

Под названием *ИСО 22000* скрывается серия стандартов *пищевой отрасли*, на основе которых можно разработать и внедрить систему безопасности продуктов питания. Они могут применяться к любой организации в цепочке пищевого производства. Основным стандартом этой серии является *ИСО 22000:2005 (ISO 22000:2005)* “Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain” – Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов – Требования ко всем организациям в цепи производства и потребления пищевых продуктов. Далее, для краткости, будем обозначать этот стандарт ИСО 22000.

Система безопасности продуктов питания, построенная на основе ИСО 22000, может быть *сертифицирована*. Сертификация осуществляется по стандарту ИСО 22000:2005 (ISO 22000:2005) . В России действует аналог этого международного стандарта - ГОСТ Р ИСО 22000:2007. Сертификация дает уверенность потребителям в безопасности продуктов питания. В последнее время гарантии безопасности становятся все более и более важными для потребителя. Ориентируясь на потребителей, производители продуктов питания требуют наличия системы по ИСО 22000 от всех участников цепочки пищевого производства.

Контрольные вопросы:

1. Принципы ХАССП.
2. Виды опасностей ХАССП.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 12.

Тема: Документирование интегрированной системы менеджмента.

Задание: 1. Составить список обязательных документированных процедур, требуемых ГОСТ Р ИСО 9001-2008 с указанием соответствующих пунктов стандарта.

2. Составить список записей, требуемых ГОСТ Р ИСО 9001-2008 с указанием соответствующих пунктов стандарта.

Цель занятия – изучить состав обязательных документов и записей, которые должны быть в организации при создании и внедрении системы менеджмента качества.

Теоретические основы.

При документировании интегрированной системы менеджмента организация может определить любое число и состав документов, необходимых для демонстрации результативного планирования, функционирования, управления и постоянного улучшения интегрированной системы менеджмента и ее процессов. Документацию следует собирать и поддерживать в рабочем состоянии таким способом, который соответствует культуре и потребностям организации, встраивая его в существующую информационную систему и улучшая ее.

Характер и степень документирования интегрированной системы менеджмента зависят от особенностей организации. Документирование может охватывать всю деятельность организации или отдельные ее аспекты. Например, требования, устанавливаемые в документации, зависят от вида и характера продукции и процессов, условий контракта, установленных законодательных и обязательных требований и т.п.

Версия стандартов ИСО серии 9000 стремится избежать ситуации, при которой документирование становится самоцелью. Предназначение документации системы менеджмента качества – "передать смысл и последовательность действий, добавлять ценность". Характер и степень документированности, форма и носители документации определяются только потребностями самой организации. В целом документирование интегрированной системы менеджмента является обязательным требованием всех международных и национальных стандартов ГОСТ Р ИСО 9001–2008, ГОСТ Р ИСО N001-2007, OHSAS 18001:2007, SA 8000:1999, ГОСТ 12.0.230–2007, ГОСТ Р 12.0.007–2009 и других стандартов менеджмента.

Документация интегрированной системы менеджмента может быть построена на основе структуры процессов организации, структуры внедряемого международного стандарта систем менеджмента (качество, экология, охрана труда, социальная ответственность и т.д.) или их комбинации. С целью стандартных подходов к разработке документации интегрированной системы менеджмента за основу был принят национальный стандарт ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 "Менеджмент организации. Руководство по документированию системы менеджмента качества". Стандарт содержит руководящие указания по разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии документации, необходимой для обеспечения результативности системы менеджмента качества и соответствующей потребностям организации. Но он может использоваться при документировании не только систем менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000, но и при документировании других систем менеджмента, например, системы экологического менеджмента, системы менеджмента безопасности и охраны труда, социальной ответственности и т.д.

Наиболее удобна иерархическая структура документов интегрированной системы менеджмента, так как она способствует внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и лучшему пониманию персоналом требований к документации интегрированной системы менеджмента. Разработка уровней иерархической структуры документов зависит от особенностей организации.

Степень документирования интегрированной системы менеджмента организации может различаться в зависимости от следующих факторов:

- размера и видов деятельности организации;
- принятой модели интеграции;
- сложности процессов и форм их взаимодействия;
- компетентности персонала.

В рамках ИСМ организации управление системой менеджмента качества, как правило, осуществляет представитель руководства по качеству, который в этом случае является одним из заместителей руководителя организации, службу качества возглавляет инженер по качеству.

Документация для всех отдельных систем менеджмента строится на общесистемных принципах и процессном подходе в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2008, а также с рекомендацией руководства по документированию системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО/ТО 10013–2007 и включают следующие документы:

- политику и цели в области качества, системы экологического менеджмента, охраны труда, профессионального здоровья и безопасности;
- руководство по качеству, руководство по СЭМ или руководство по охране труда;
- документированные процедуры по системам менеджмента;
- рабочие инструкции по направлениям деятельности;
- формы;
- планы качества по охране окружающей среды, охране труда;
- технические условия, руководящие документы, рабочие инструкции;
- внешние документы по направлениям деятельности;
- записи.

Контрольные вопросы:

1. Структура документации ИСМ.
2. Документирование процессов и работ в интегрированной системе менеджмента.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 13.

Тема: Организация внутреннего аудита интегрированной системы менеджмента.

Задание: 1. Изучить положения и требования международного стандарта ИСО 19011:2011 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента» относительно Программы аудита.

2. Разработать программу аудита на год для конкретного предприятия.

3. Разработать план аудита по процессу управления документацией для конкретного предприятия.

Цель занятия – изучение требований МС ИСО 19011:2011 к процедуре проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества.

Теоретические основы.

Аудит интегрированной системы менеджмента осуществляется с целью обеспечения эффективной функциональности всей системы. При этом определяющий аргумент, говорящий в пользу *разработки данных интегрированных систем*, это требования международных стандартов к управлению и к деятельности организации, которые были разработаны на основе общемирового соглашения.

Аудит интегрированной системы менеджмента, в соответствии с международными стандартами, можно рассматривать как неперемный атрибут практически любой системы менеджмента. При этом *внутренний аудит* является как бы специальной отдельной функцией всей системы. Если говорить обобщенно, то аудит – это способ получить объективную оценку результатов проверки для того чтобы установить степень соответствия системы менеджмента установленным критериям. Таким образом, проведение внутреннего аудита нацелено, в первую очередь, на предоставление руководству организации фактов о том, что внедрение интегрированной

системы менеджмента функционирует в полном соответствии с общепринятыми нормами и стандартами.

Практика осуществления внутреннего аудита на предприятиях наглядно демонстрирует, что в таких проверках заложен огромный потенциал, что, в свою очередь, может быть мощным инструментом значительного повышения эффективности деятельности организации. То, какой объем доходов и какую выгоду принесет организации проведение внутреннего аудита, в большой степени зависит от тех требований, которые руководство организации выдвигает перед группой проведения внутреннего аудита.

По традиции **аудит интегрированной системы менеджмента** осуществляется с учетом важности и статусов производственных процессов, а также видов деятельности организации, которые реализуются в интегрированной системе менеджмента. Однако стоит заметить, что такой подход не в полной мере учитывает возможные риски, которые присущи любому виду бизнеса. Кроме того, не полностью охватываются те области деятельности, в которых риск невыполнения требований может быть довольно высоким.

Контрольные вопросы:

1. Какие требования предъявляют к аудиторам для проведения внутренних проверок?
2. С какой целью проводятся внутренние аудиты СМК?
3. Кто определяет цели аудита?
4. В каком случае аудит считается завершенным?

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА 14.

Тема: Организация работ по созданию интегрированной системы менеджмента. Проектирование интегрированной системы менеджмента.

Задание: Разработать проект применения интегрированной системы менеджмента в выбранной организации.

Цель занятия – интегрировать методы менеджмента, приобрести навык разработки проекта применения интегрированной системы менеджмента.

Теоретические основы.

Необходимо перед разработкой ИСМ определить ответственность за установление принципов стандартизации.

Этапы стандартизации систем менеджмента. Первыми вопросами при разработке и внедрении ИСМ, могут быть следующие:

«Возможны ли единые принципы стандартизации ИСМ?»

«Кто несет ответственность за разработку и контроль принципов стандартизации ИСМ?»

«В какие сроки следует разрабатывать принципы стандартизации ИСМ?»

«В каком виде должны быть сформулированы принципы стандартизации ИСМ?»

Первым этапом и стандартизации, и внедрения ИСМ для МСП следует считать окончательное решение вышеперечисленных вопросов. Следующим надо решить вопрос последовательности внедрения требований стандартов. Если стандарт ISO 9001 будет положен в основание ИСМ, следовательно, надо начинать с внедрения требований этого стандарта, а через определенное время начинать внедрять требования других стандартов.

Если такое решение принято, то его еще одним результатом будет являться выбор для структуры проекта по внедрению ИСМ структуры проекта по внедрению СМК.

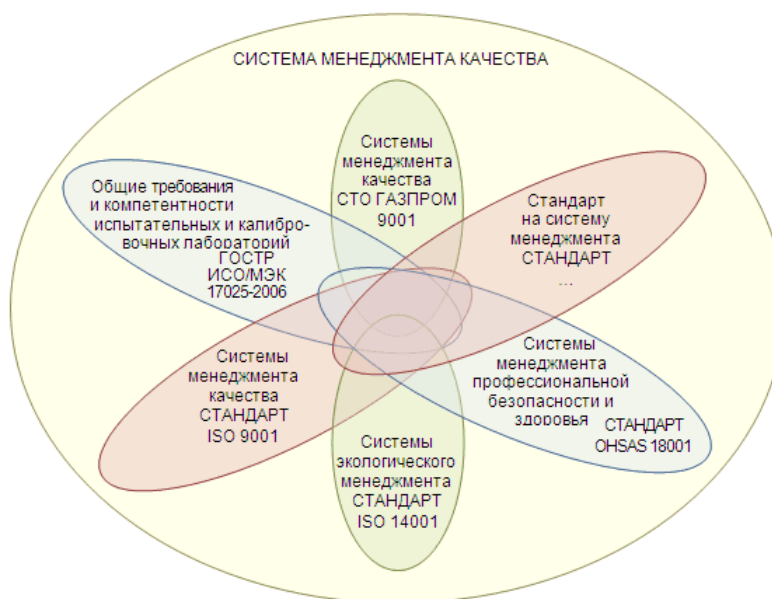
Об интеграции. В вопросах интеграции, будь то интеграция систем менеджмента или различных стран, очень важны следующие моменты:

Основные моменты интеграции,

Глубина интеграции по основным моментам,

Степень (полнота) интеграции систем.

На предприятиях интеграция систем менеджмента может применяться в различных сочетаниях. Набор разных необходимых для успешного функционирования предприятия «лепестков» - это и будет ИСМ.



Контрольные вопросы:

1. Принципы интеграции.
2. Проект внедрения интегрированной системы менеджмента.

ТРЕБОВАНИЯ К ОТЧЕТАМ.

Отчеты должны содержать:

- название темы и цель работы;
- выполненное задание;
- ответы на вопросы;
- выводы.

В выводах должно быть обобщение результатов выполненной работы.