

Выдержки из Методических рекомендаций «Интегрированные системы менеджмента на малых предприятиях».

Интегрированные системы менеджмента

Развитие систем менеджмента осуществляется на основании стандартизации. Разработаны многочисленные стандарты для разнообразных систем менеджмента, но стандарта для их интеграции нет, и пока не предвидится. **Проблема – стандарта на интегрированные системы менеджмента (далее – ИСМ) нет, но стандартизировать ИСМ каким-либо образом необходимо. Следовательно, стандарты ИСМ должна написать сама компания. Компания, которая хочет внедрить у себя ИСМ, обязана осуществить свою корпоративную стандартизацию в части интеграции систем менеджмента.**

Определения

Стандарт – эталон, с которым можно сравнивать деятельность или ее результаты.

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

Определения из словаря ISO 9000:2000 основополагающих терминов и понятий:

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

ПРИМЕЧАНИЕ. Система менеджмента организации может включать различные системы менеджмента, такие, как система менеджмента качества, система менеджмента финансовой деятельности или система экологического менеджмента.

Система менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Определение из стандарта ИСО 14001:2004:

Система экологического менеджмента – часть системы менеджмента компании, используемая для разработки и осуществления ее экологической политики и управления ее экологическими аспектами.

ПРИМЕЧАНИЕ 1. Система менеджмента – это ряд взаимосвязанных элементов, используемых для установления политики и целей и выполнения этих целей.

ПРИМЕЧАНИЕ 2. Система менеджмента включает организационную структуру, планирование деятельности, ответственность, опыт (методы работы), процедуры, процессы и ресурсы.

Система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда – известный британский стандарт BS 8800-96 «Руководство по системам управления охраной здоровья и безопасностью персонала» (Guide to Occupational health and safety management systems) и разработанный на его основе международный стандарт OHSAS 18001-1999 (аббревиатура OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Series) «Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью. Требования», ориентированные на

создание системы управления безопасностью и охраной труда организации, которая в виде подсистемы могла бы быть объединена с другими подсистемами системы управления (менеджмента) в рамках единой интегрированной системы управления (менеджмента) организации.

Определения из OHSAS 18001-1999:

«Профессиональное здоровье и безопасность – условия и факторы, влияющие на благополучие сотрудников, временных рабочих, подрядчиков, посетителей и любых лиц, находящихся на рабочем месте.

Система менеджмента ОН&S – часть общей системы менеджмента, которая способствует менеджменту рисками в области ОН&S, связанными с деятельностью организации. Она включает организационную структуру, деятельность по планированию, ответственности, практику работы, процедуры, процессы и ресурсы для разработки, внедрения, достижения, анализа и поддержания политики организации в области ОН&S».

Определение системы менеджмента

Рассмотрим, каким образом образуется определение «системы менеджмента», подставив определение «система» в определение система менеджмента»:

Система управления – это:

«совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей и их достижения». В результате этого вложения определений из словаря ИСО 9000:2000 видно полное сходство с Примечанием № 1 к определению СЭМ из стандарта ИСО 14001:

«ПРИМЕЧАНИЕ 1. Система менеджмента – это ряд взаимосвязанных элементов, используемых для установления политики и целей и выполнения этих целей».

При «установлении системы управления» (какое требуется в стандартах ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001) следует также установить элементы системы управления, а также принципы взаимодействия и способы взаимосвязей этих элементов».

Принципы стандартизации

Стандарт должен быть гибким, что особенно необходимо для таких категорий предприятий как малый и средний бизнес (МСП), но он должен выдерживать длительный период эксплуатации, его нельзя часто менять. Часто меняемый стандарт не позволит управлять деятельностью, поскольку от его планирования до оценки его эффективности может пройти период, который будет больше, чем срок жизни стандарта. Исходя из опыта и здравого смысла, можно сформулировать следующие принципы стандартизации, которые многие специалисты, занимающиеся стандартизацией, ощутили в своей работе:

☞ **«Стандарт следует вырабатывать в зависимости от желаемого**

результата»

- ☞ «Стандарт должен соответствовать системе оценки ключевой деятельности, определяющей успех всей компании, всего ее производства, ее продаж, ее бизнеса»*
- ☞ «Стандарт следует создавать на основе обобщения ряда наблюдений, позволяющих предвидеть желаемый результат»*
- ☞ «Для выработки стандарта следует привлекать ответственный персонал, понимающий описываемую деятельность»*
- ☞ «Разработка стандартов требует большой гибкости в ее управлении для учета всех вновь обнаружившихся обстоятельств, изменяющихся условий»*

Компании следует самой разработать стандарт, следовательно, ей надо самой определить необходимые принципы такой стандартизации.

Ответственность за стандартизацию

На российских предприятиях принято передавать вопросы стандартизации в выделенные подразделения. Иногда это отдел стандартизации, иногда это отдел качества. И все бы ничего, но возникают многочисленные противоречия в том случае, если на предприятии внедряются сразу несколько систем менеджмента. Тогда получается, что стандартизацию по безопасности осуществляет один отдел, по экологии пишет стандарты экологический отдел, стандарты по вопросам качества управления пишет отдел качества. А стандартизацией ИСМ заниматься в таком случае некому, и получается набор слабо связанных систем менеджмента, разнородная их стандартизация, борьба между отделами за ресурсы.

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 ИСО 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.*

Например, при интеграции европейских стран (поскольку она происходит на наших глазах, мы можем судить о ней) основным интегрирующим моментом является экономика, поскольку для Европы, прежде всего, очень важно активное развитие европейской промышленности, необходимое для успешной конкуренции с предприятиями США и Азии. Глубина европейской интеграции по вопросам экономики должна быть достаточной для того, чтобы обеспечить победу в конкурентной борьбе. Степень же интеграции разных европейских стран в целом может быть небольшой, поскольку интеграцией слабо затрагиваются многие повседневные вопросы европейцев, культурные аспекты их жизни. В СССР же общая степень интеграции республик в повседневной жизни была гораздо больше, население всех республик, например, болело за сборную СССР по футболу, но при этом глубина интеграции была небольшой, отчего разрыв культурных связей между республиками произошел достаточно быстро. При полной интеграции всей промышленности СССР многими крупными предприятиями с успехом выполнялась задача автономного существования, выполнения всех потребных функций своими силами (свое производство продуктов питания, свое их приготовление, свои детские сады, свои дома отдыха и т.д.). Что никак не было связано с задачами интеграции как предприятий в СССР, так и предприятий разных стран (СЭВ) социалистического лагеря.

Интеграция систем

Соображения о моментах, полноте и глубине интеграции европейских стран полностью справедливы при рассмотрении вопросов интеграции систем менеджмента. Основным интеграционным моментам, а также их глубине и полноте при интеграции СМК, СЭМ и СМПБОТ посвящена данная книга.

Проще всего интегрировать системы СЭМ и СМПБОТ, поскольку структура требований стандартов ИСО 14001 и OHSAS 18001¹ совершенно одинакова. Хотя с другой стороны эта одинаковость разделов двух стандартов сама по себе не объясняет методы интеграции СМ.

Можно пойти от обратного и выделить те требования ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, которые сложнее всего интегрировать. Менее всего можно найти

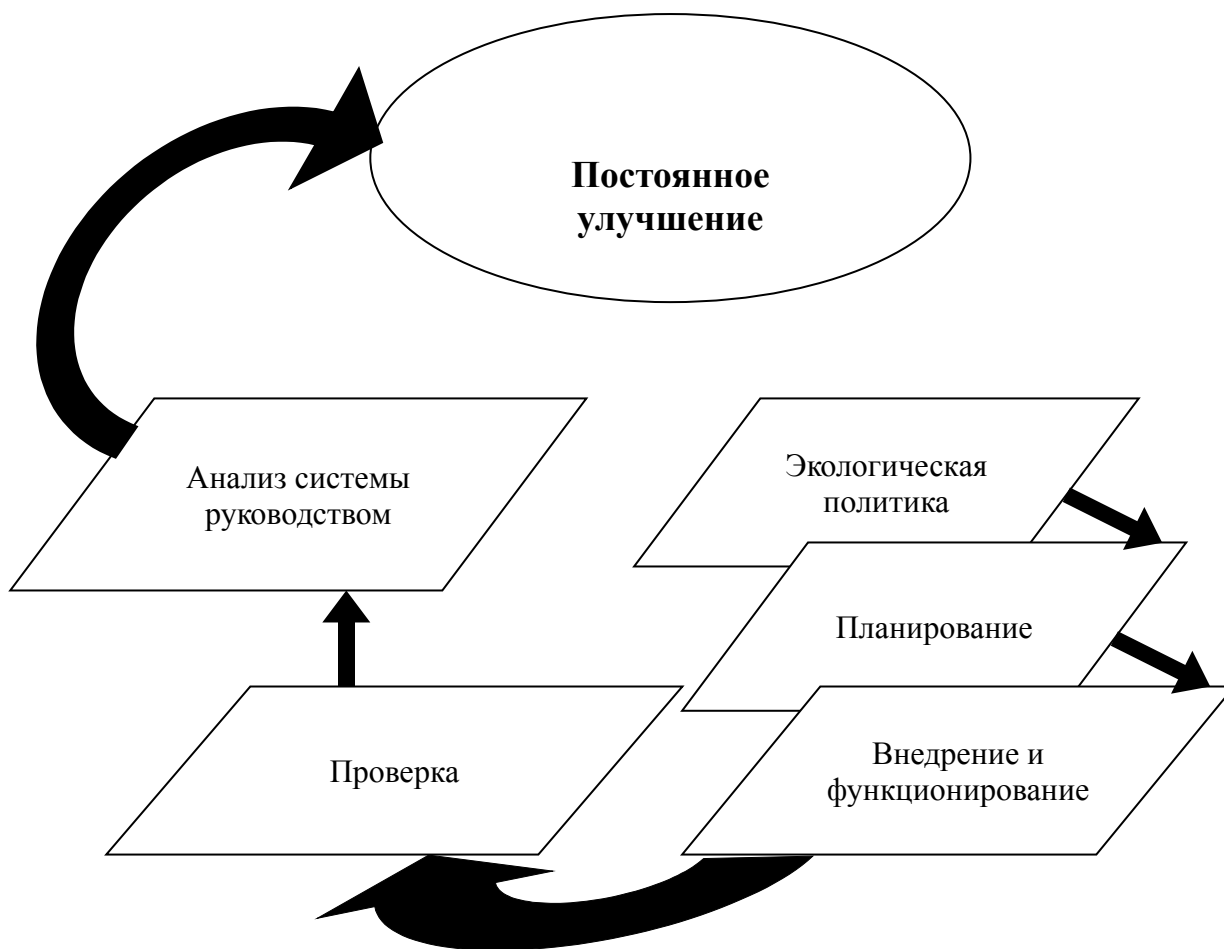
¹ Параллельно в настоящее время в России в области охраны труда действует ГОСТ 12.0.001, во многом схожий с OHSAS 18001, но отражающий российскую специфику.

общих моментов в трех СМ при рассмотрении требований ИСО 9001, ИСО 140001 и OHSAS 18001, относящихся ко второй части цикла Деминга, а именно к «Выполнению» или «Действию».

Иллюстрация цикла Деминга

Соотношение требований стандартов с циклом Деминга лучше всего иллюстрировано в стандарте ИСО 14001:2004.

Данная иллюстрация очень хорошо подходит для пояснения связи цикла Деминга с требованиями различных систем менеджмента, прежде всего ИСМ. Для того, чтобы использовать эту схему для иллюстрации соотношения требований ИСО 9001:2000, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:1999 с циклом Деминга надо заменить на схеме слово «экологическая политика» на «политику по качеству, экологии, охраны труда, промышленной безопасности» и вести речь о политике и целях ИСМ. Данная схема лучше всего иллюстрирует принцип постоянного улучшения системы, благодаря постоянному переходу от этапа «Анализ системы руководством» к этапу «Планирование». Данный переход означает неразрывность всего нашего прошлого опыта с новыми планами. Любые новые планы эта схема требует разрабатывать на основе результатов уже осуществленной деятельности.



Пояснение к иллюстрации цикла Деминга

На основе рекомендаций стандарта ИСО 14004:2004 можно следующим образом представить последовательность цикла Деминга (в скобках указаны номера пунктов требований стандарта ИСО 14001:2004), причем после окончания четвертого этапа мы автоматически должны перейти опять к первому этапу, и так надо делать снова и снова по спирали развития системы управления:

Планируй: осуществлять планирование (см. 4.3), которое даст организации возможность:

- 1) идентифицировать (актуализировать) экологические аспекты и связанные с ними влияния на экологию (см. 4.3.1),
- 2) идентифицировать (актуализировать) и осуществлять мониторинг применимых законодательных и других требований (см. 4.3.2),
- 3) установить экологические цели и задачи и сформулировать программу по их достижению (см. 4.3.3),
- 4) определить экологическую политику (4.2)

Делай: управлять СЭМ (см. 4.4)

- 1) создать (актуализировать) структуру управления, распределить роли и ответственности с достаточными полномочиями,
- 2) предоставить достаточные ресурсы, а также определить, документировать и довести до сведения персонала его роли, ответственность и полномочия (см. 4.4.1),
- 3) обучить персонал, работающий на организацию и от ее лица, обеспечить осведомленность и компетенцию этого персонала (см. 4.4.2),
- 4) установить (актуализировать) процессы для внутренней и внешней коммуникации и информирования (см. 4.4.3),
- 5) установить, актуализировать и поддерживать в рабочем состоянии документацию (см. 4.4.4),
- 6) установить (актуализировать) и внедрить контроль документации (4.4.5),
- 7) установить, планировать и поддерживать оперативное управление операциями, связанными с экологическими аспектами (4.4.6),
- 8) обеспечить готовность и реагирование на аварийную ситуацию (4.4.7).

Проверяй: оценивать процессы СЭМ и саму систему (см. 4.5)

- 1) проводить мониторинг и измерения ключевых характеристик (4.5.1),
- 2) оценивать (проводить мониторинг) соответствие законодательным и другим требованиям (см. 4.5.2),
- 3) идентифицировать несоответствия и предпринимать корректирующие и предупреждающие действия (см. 4.5.3),
- 4) управлять записями (4.5.4),
- 5) проводить периодические внутренние аудиты системы (см. 4.5.5),

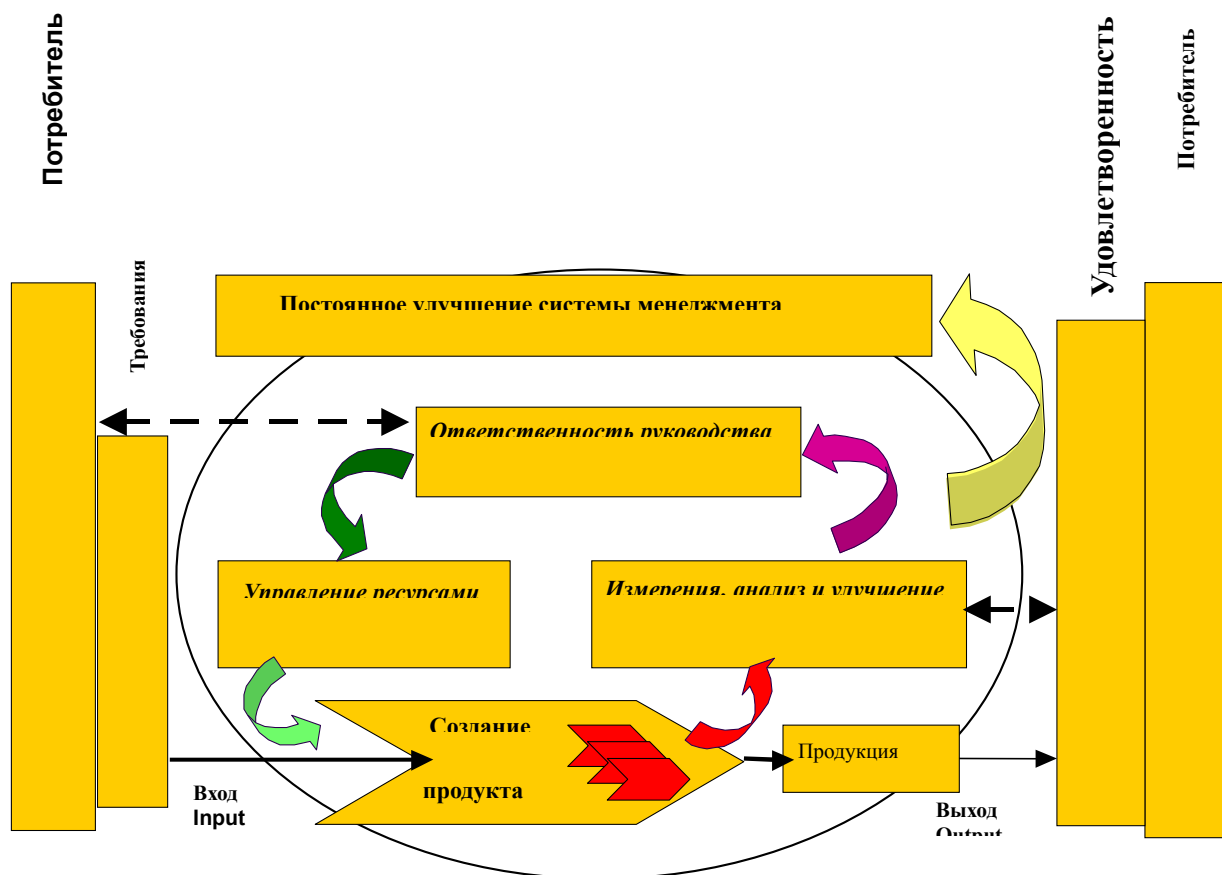
Действуй: анализировать и предпринимать действия по улучшению СЭМ (см. 4.6)

- 1) проводить анализ со стороны руководства СЭМ через необходимые промежутки времени,
- 2) идентифицировать области для улучшения.

Цикл Деминга

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

Структура стандарта ИСО 9001:2000 более сложная, в ней нет такой четкой последовательности, четко соответствующей четырем этапам цикла Деминга, как в ИСО 14001. Но иллюстрация цикла Деминга, приведенная в ИСО 14001 более полно отражает сущность системы менеджмента качества. В стандарте ИСО 9001:2000 приведена следующая иллюстрация цикла Деминга:

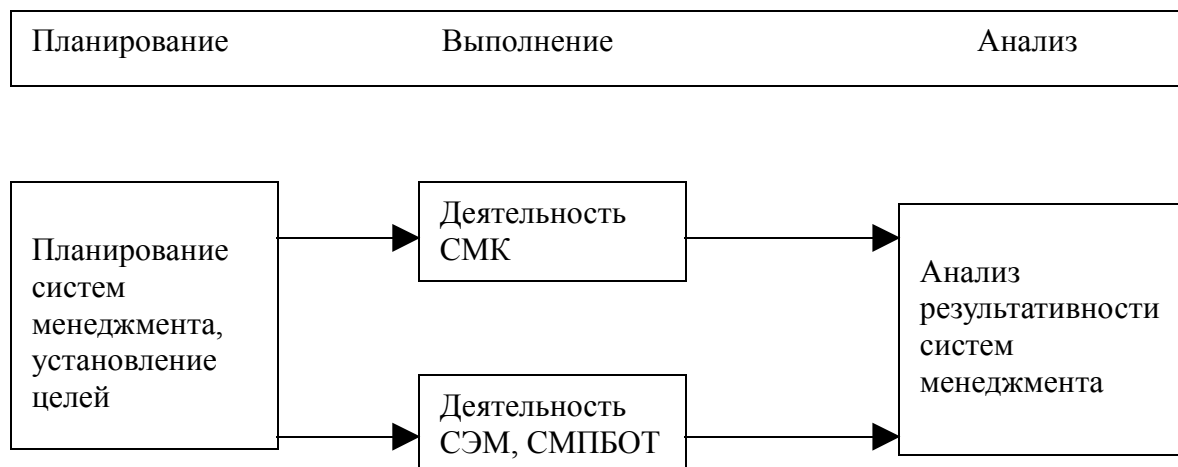


Эта иллюстрация более сложная. Здесь не очень хорошо виден спиралевидный образ постоянного развития системы. Можно использовать обе картинки для

иллюстрации постоянного развития, как СЭМ и СМПБОТ, так и СМК.

Иллюстрация № 1 интеграции систем

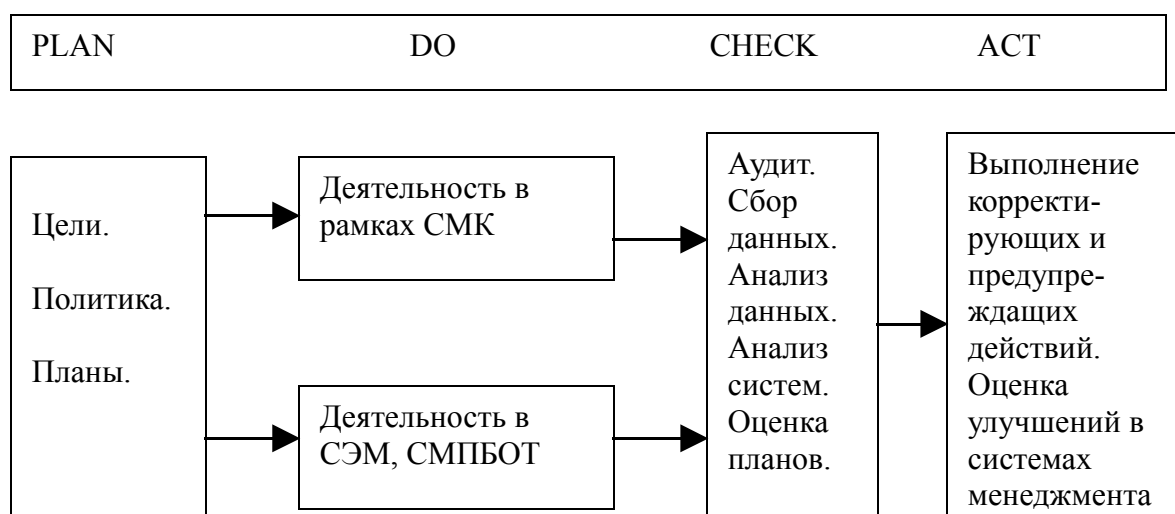
Цикл Деминга можно упростить до трехэтапной схемы: планирование, выполнение, анализ результативности систем, и тогда можно схематично проиллюстрировать интеграцию систем менеджмента следующим образом:



Интеграция двух и более систем может быть обеспечена на уровне планирования и анализа результативности. Иными словами, в начале и окончании каждого цикла Деминга, каждого управленческого периода, возможна интеграция любых систем менеджмента.

Иллюстрация № 2 интеграции систем

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:



Совпадение этапов цикла

Три этапа (планирование, анализ, улучшение) цикла Деминга во многих системах, в том числе в СМК, в СЭМ и в СМПБОТ выполняются во многом похожим образом, почти идентично. Поэтому моментами интеграции систем может, и будет являться, прежде всего, всё, что связано с выполнением тех требований ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001, которые совпадают с содержанием первого, третьего и четвертого этапов цикла Деминга.

Выполнение следующих этапов в СМ совпадает в большой степени, что предполагает их объединение в какой-либо степени в рамках действия интегрированной системы:

- *Планирование и установление целей,*
- *Аудит системы,*
- *Сбор данных (управление записями),*
- *Анализ системы,*
- *Корректирующие и предупреждающие действия.*

Потом следуют опять планирование, аудит, анализ, точно также объединенные или даже в еще большей степени.

Принципы интеграции

При рассмотрении вопросов полноты и глубины интеграции следует обратить особое внимание на процессный и системный принципы, а также на принцип постоянного совершенствования систем.

В разделе 4.3 стандарта ИСО 9004:2000 написано: *«Для успешного руководства и обеспечения работы Организации необходимо выполнять систематические и ощутимые управленческие действия. Приводимые в данном международном стандарте рекомендации по такому управлению базируются на восьми принципах менеджмента качества».*

Для МСП из восьми принципов международных стандартов ИСО серии 9000:2000 важнее всего по вопросам интеграции (для развития ИСМ) указать на три, взаимосвязанных между собой принципа:

«Процессный подход:

Желаемые результаты достигаются эффективнее, если деятельностью компании и связанными с ней ресурсами управляют как процессом.

Системный подход к управлению:

Определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносит значительный вклад в результативность и эффективность деятельности компании по достижению поставленных целей.

Постоянное улучшение:

Постоянное улучшение деятельности компании следует рассматривать как постоянную ее цель».

Полноту интеграции систем менеджмента можно оценивать по полноте

интеграции процессов планирования и анализа. Если все процессы, используемые на МСП для планирования, например, учитывают проблемы трех СМ в одинаковой степени, если во всех процессах разработки и согласования планов учтены в полном объеме задачи, которые должны решить все наши СМ, следовательно, достигнута полнота интеграции процесса планирования СМК с процессами планирования СЭМ и СМПБОТ.

Постоянное улучшение ИСМ

Требование постоянного улучшения системы (в том числе интегрированной) содержится в стандарте ИСО 9001, в стандарте OHSAS 18001, а стандарт ИСО 14001 дополняет это требование определением постоянных улучшений.

Определение стандарта ИСО 14001:2004:

«**Постоянное улучшение** – периодически повторяющийся процесс улучшения системы с целью достижения улучшения экологической результативности в соответствии с экологической политикой компании».

Стандарт ИСО 9001:2000:

«**Постоянное улучшение** – компания должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики в области качества, целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства».

Стандарт OHSAS 18001:

«**Постоянное улучшение** – процесс улучшения системы менеджмента ОН&S с целью достигать улучшений общей результативности в области профессионального здоровья и безопасности в соответствии с политикой организации в области ОН&S.

ПРИМЕЧАНИЕ: процесс не обязательно должен протекать одновременно во всех областях деятельности».

ИСО 9004:2000 об интеграции

Поскольку не только каждая из трех систем менеджмента непрерывно развивается, но развивается ИСМ вместе с ними: развиваются подходы по интеграции систем, развиваются степень, полнота и глубина интеграции. В смысле развития всего перечисленного интересен рекомендательный стандарт ИСО 9004:2000.

Многие положения стандарта ИСО 9004:2000, разработанные для развития СМК, можно перенести на развитие ИСМ. Стандарт ИСО 9004 разрабатывается в дополнение к стандарту ИСО 9001, содержащему требования к СМК для того, чтобы обозначить пути улучшения как СМК, так и показать направления изменений следующей версии стандарта ИСО 9001. Следовательно, рекомендации ИСО 9004 распространяются на вопросы улучшения интегрированной системы в тех частях, в которых возможно осуществить интеграцию СМ.

Вот что говорит ИСО 9004:2000 про процесс постоянного совершенствования системы:

«Для того чтобы создать структуру, обеспечивающую совершенствование, высшему руководству следует установить и внедрить процесс постоянного совершенствования, который охватывает производственные и обеспечивающие процессы и другую необходимую деятельность».

Необходим интеграционный механизм, позволяющий обеспечить постоянное совершенствование всех систем менеджмента. Для постоянного развития всех систем менеджмента и ИСМ в их числе необходимо создать (или улучшить существующий в компании) процесс постоянного совершенствования, в рамках которого будут рассмотрены все аспекты компании, будут собраны данные по всем моментам интеграции.

Продолжать стандартизировать ИСМ следует с поиска общих моментов в интегрируемых системах менеджмента. Такими общими моментами являются:

- ✓ Планирование, установление целей,
- ✓ Аудит системы менеджмента,
- ✓ Сбор и анализ данных,
- ✓ Анализ системы менеджмента,
- ✓ Корректирующие и предупреждающие действия.

При изучении любой системы управления, будь то **система менеджмента качества (далее СМК), система экологического менеджмента (далее СЭМ), система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда (далее СМПБОТ)** наиболее важным является понятие «система менеджмента» или «система управления», что в данном случае одно и то же.

Первым требованием стандартов ИСО 9001:2000, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:1999 являются требование «установить систему управления», в одном случае систему управления качеством, в другом систему управления воздействиями на окружающую среду, в третьем систему управлением промышленной безопасностью и охраной труда.

Особенно важно понимание того, что такое «система управления» при рассмотрении вопроса о том, что такое интегрированная система менеджмента (далее ИСМ), включающая в себя определенное количество систем менеджмента, в данном случае СМК, СЭМ и СМПБОТ.

Интегрированная система менеджмента – это тоже «система управления», поэтому крайне важно понять, каким образом стандарты ИСО 9001, ИСО 14001 и OHSAS 18001 трактуют это и связанные с ним понятия.

Система управления и ее элементы

Иногда системой называется то, «что содержит в себе проблему».

Определения СМК:

Система менеджмента – совокупность взаимосвязанных и

взаимодействующих элементов для разработки политики и целей и их достижения.

Система менеджмента качества – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей и их достижения для управления организацией применительно к качеству.

СЭМ определена, как «часть системы менеджмента компании, используемая для разработки и осуществления ее экологической политики и управления ее экологическими аспектами», а можно было бы определить СЭМ, как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки экологической политики и целей и их достижения».

В любом случае система управления – это то, что может устанавливать и достигать цели. Не установлены цели и политика – нет системы управления. Не достигнуты цели – опять нет системы управления.

Если какая-либо система выдвигает лозунг, например такой, «пятилетний план выполнить в три года», следовательно, эта система этим своим лозунгом раскрывает свое неумение устанавливать и достигать цели, а это значит, что элементы данной системы слабо взаимосвязаны и плохо взаимодействуют, что позволяет не считать данную систему «системой управления». Или, по крайней мере, считать такую систему управления нерезультативной.

Некоторые элементы системы управления раскрываются во втором примечании стандарта ИСО 14001:

«ПРИМЕЧАНИЕ 2. Система менеджмента включает организационную структуру, планирование деятельности, ответственность, опыт (методы работы), процедуры, процессы и ресурсы».

Преимущества ИСМ

Во всем мире активно сертифицируются СМК на соответствие требований стандарта ИСО 9001:2000. Также активно происходит сертификации СЭМ на требования ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001. Но интегрированных систем на МСП в мире не много, в России же их еще меньше. Эта ситуация вызвана новизной интегрированных систем, совсем недавно задача интеграции различных систем менеджмента была поставлена перед промышленностью. Стандарта на ИСМ пока не существует, чем и вызван к жизни данный учебный курс.

Построение любой системы – это во многом сложная задача, а построение интегрированной системы в отсутствии стандарта на нее становится вдвойне сложной задачей. При построении ИСМ мы вынуждены одновременно опираться на требования тех стандартов, которые компания уже применяет: ИСО 9001:2000, ИСО 14001:2004 и OHSAS 18001:1999. Как это можно или уже сделано об этом будет рассказано далее.

Преимущества же ИСМ по отношению к отдельному использованию разных СМ, актуальные для МСП, следующие:

- ✓ сокращение издержек по сравнению с ведением двух систем вместо одной за счет выполнения многих действий одновременно, например, проведение совместного аудита;
- ✓ предоставление заказчикам и партнерам более наглядного менеджмента компании, поскольку сертификаты на СМК соответствующей требованиям ИСО 9001 имеют многие предприятия, а интегрированных систем мало;
- ✓ поддержание более активных связей с общественностью, появление новых информационных поводов для воздействия на общество;
- ✓ получение внутренними аудиторами более интересной практики и их быстрое и полное обучение;
- ✓ снижение антагонизма между разными СМ и между ответственными за них;
- ✓ более полное выполнение критериев инвесторов, улучшение доступа к инвестициям;
- ✓ улучшение имиджа компании;
- ✓ улучшение отношений в части взаимоотношений промышленность – правительство – общество.

Этапы внедрения системы менеджмента (в том числе ИСМ)

В процессе внедрения требований ИСО 9001 у МСП чаще всего получается следующая последовательность действий в проекте (похожая структура проекта может быть у проекта внедрения 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.
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

