

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВА-
ТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБ-
РАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ» ДГТУ

Кафедра «Управление качеством»

Интегрированные системы менеджмента качества
Методические указания для практических работ по дисциплине «Инте-
грированные системы менеджмента качества»

Составитель: Димитров В.П., Голубева О.А.

УДК 658.562

Интегрированные системы менеджмента каче-
ства: Методические указания для практических
работ по дисциплине «Интегрированные си-
стемы менеджмента качества» / Ростов-на-
Дону, Издательский центр ДГТУ, 2024, 8 с.

Методические указания раскрывают применение интегрирован-
ные системы менеджмента качества. Предназначены для студентов 2
курса направления 27.04.02 «Управление качеством».

Печатается по решению методической комиссии факультета
"Приборостроение и техническое регулирование "

Научный редактор д.т.н., профессор В.П. Димитров

© Издательский центр ДГТУ, 2024

Ростов-на-Дону 2024

Цель работы: использовать интегрированные системы менеджмента качества на предприятии

Введение

Интегрированные системы менеджмента (ИСМ) – системы менеджмента, сочетающие в себе одновременно два и более стандартов, которые внедряются параллельно для повышения эффективности общего менеджмента организации.

Традиционные варианты интегрированных систем:

ISO 9001 + ISO 14001

ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001 + ISO 50001

ISO 9001 + отраслевые стандарты, например, ISO 22000 / FSSC 22000 (IFS Food, BRC Food, ...) или для других отраслей

ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001 + отраслевые стандарты, например, ISO 22000 / FSSC 22000 (IFS Food, BRC Food, ...) или для других отраслей

Все большее число предприятий внедряют системы управления на основе нескольких стандартов одновременно.

Кто внедряет Интегрированные системы менеджмента (ИСМ)

Любая компания любой отрасли в зависимости от выбранных стандартов (отраслевых или нет).

Против каких проблем

Все зависит от набора выбранных стандартов: от решения вопросов управления качеством до экологических аспектов и всевозможных рисков для бизнеса.

- Для решения тех задач, которые охвачены в рамках требований выбранных стандартов
- У вас создана организационная структура, но процессы в целом, а также отдельные функции, связанные с управлением качеством, рисками и пр., не работают слаженно
- Вы не используете все возможности при участии в тендерах
- Отсутствие международно признаваемых систем управления мешает выйти на новые рынки

Выгоды от внедрения Интегрированных систем менеджмента (ИСМ)

Все подразделения

Получение четких требований к результатам своей работы в рамках требований выбранных стандартов

Прогнозируемость работы своего процесса с требуемым уровнем результативности и эффективности

Проведение тех улучшений своего процесса, которые нужны компании и будут востребованы другими процессами

Собственник

Повышение капитализации бизнеса

Снижение риска банкротства

Позиционирование приверженности лучшим мировым практикам

Директор

Прозрачность процессов и четкие механизмы делегирования

Снижение рисков для бизнеса в рамках требований выбранных

стандартов

Прогнозируемость ключевых показателей бизнеса

Маркетинг

Возможность позиционирования систем компании, как соответствующих мировому уровню

Дополнительные положительные факторы для продвижения

Продажи

Конкурентное преимущество в тендерах

Дополнительные аргументы на переговорах, связанные с качеством и безопасностью продуктов, услуг и процессов

Качество / Экологи / Охрана труда / Другие службы

Системные механизмы планирования и обеспечения контроля над факторами в рамках требований выбранных стандартов

Применение международно признанных инструментов.

Главная метрика успеха от внедрения ИСМ - снижение сбоев в процессах, которые могли приводить к проблемам с качеством и безопасностью продукта, реализации различных рисков и увеличении их последствий и неудовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Вторичная - успешная сертификация.

Успех от внедрения ИСМ можно измерить, рассматривая преимущества, которые дает такой подход:

- значительно (до 30% и более) снижаются затраты на разработку и внедрение одной интегрированной системы по сравнению с разработкой и внедрением тех же систем, но по отдельности
- внедряется единая система управления, основанная на требованиях разных стандартов
- сокращается объем документации за счет формирования общих для разных стандартов документов
- строится единая система документооборота и отчетности, основанная на одних и тех же принципах

- обеспечивается соответствие и согласованность между разными стандартами внутри предприятия, оптимизируются процессы управления.

Для того чтобы в полной мере соответствовать рыночным и законодательным требованиям, руководству организации необходимо произвести внедрение интегрированной системы управления.

Внедрение ИСМ можно осуществить двумя способами:

1. К ISO 9000 (система менеджмента качества) добавляется ISO 14000 (система экологического менеджмента) и OHSAS18000 (Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве).

2. Все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно, то есть создаются полностью интегрированные модели.

Большинство экспертов, считают второй способ наиболее эффективным.

Внедрение системы менеджмента, независимо от сферы ее деятельности, не менее сложной, чем ее конструкция. На этом этапе важно обеспечить, чтобы разработанная система работала и вступила в стабильную работу. В то же время основную роль играет служба внутреннего аудита. Его основная задача - проверить степень практической реализации требований, изложенных в документах ИСМ.

«ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководящие принципы аудита систем управления дает рекомендации по управлению программой аудита, планированию и проведению аудита системы управления, а также по компетенции и оценке аудитора и аудиторской группы. Стандарт предлагает единый подход к аудиту системы управления окружающей средой и системой управления качеством. Поскольку многие организации используют обе системы как индивидуально, так и интегрировано, необходимо, объединить свои аудиты, что позволит значительно сократить расходы:

одна комиссия, которая обеспечивает необходимый опыт и экология и качество могут одновременно проверять две системы [5].

По требованию стандарта аудиторы, участвующие в проведении комплексного или совместного аудита должны обладать необходимыми знаниями и умениями по всем аудируемым системам ИСМ. Эти требования могут быть выполнены двумя путями: аудиторы имеют компетенцию во всех системах ИСМ - наиболее оптимальный вариант; группа состоит из аудиторов, компетентных в каждой отдельной системе. Концепция компетентности аудиторов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Составные компетентности аудиторов

В процессе внедрения интегрированной системы управления систематизируется внутренняя и внешняя информация, определяются цели и долгосрочные цели, политика качества, оптимизируется организационная структура, разрабатываются соответствующие стратегии, определяются способы их достижения, используется технологический и системный подход к строительству.

Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента (ИСМ) даёт не только положительные моменты для организаций, но и существуют негативные стороны, таких как ряд организационных вопросов. Первый: кто должен быть представителем высшего руководства по разработке и внедрению ИСМ? Традиционно вопросами экологии, охраны труда и безопасности занимается на российских предприятиях главный инженер или технический директор. Ему подчиняются отделы охраны окружающей среды (ООС) и охраны труда и техники безопасности (ОТиТБ). Отдел ООС, как правило, занимается мониторингом экологического состояния, контролем и лабораторными анализами экологических аспектов и взаимодействием с органами контроля. Но деятельность главного инженера и отдела ООС распространяется на процессы производства и энергообеспечения, редко охватывает проектирование и разработку продукции. Подчиненность отдела ООС и экологических лабораторий главному инженеру не обеспечивает их независимости при осуществлении мониторинга и экологического аудита, как того требуют стандарты ИСО серии 14000. Аналогичная картина и в отношении отдела ОТиТБ.

Главный инженер и специалисты в области экологии и охраны труда, как правило, не имеют достаточного опыта, знаний и квалификации в создании и внедрении систем менеджмента. Специалисты служб качества, обладающие необходимым опытом в этой сфере деятельности, не желают взваливать на себя еще и экологические проблемы, и вопросы охраны труда. К тому же эти сферы деятельности требуют достаточно объемных специфических знаний в области законодательства, методов и технологий решения проблем по охране окружающей среды и безопасности. В результате на предприятиях назначается по два представителя высшего руководства: по качеству - директор по качеству, по экологии и охране труда - главный инженер. Выстраиваются три парал-

лельные системы менеджмента, очень слабо интегрированные между собой. Появляется дублирование документов, работ, аудита, учета затрат в процессах, возникает ряд противоречий и конфликтов.

Еще сложнее ситуация в других направлениях деятельности.

Как решить организационные противоречия?

На ряде западных фирм вводят должность менеджера по системам управления. В его функции входят:

- организация и координация разработки ИСМ;
- мониторинг и аудит ИСМ;
- подготовка материалов и доклад высшему руководству о результативности и эффективности деятельности по всем аспектам, входящим в ИСМ.

Для этого важно выбрать и подготовить высококвалифицированного менеджера, который обучается во многих аспектах деятельности. Он должен быть первым помощником главы организации в вопросах системного управления и иметь широкие полномочия для управления. Основная задача менеджера по системам управления подобрать и подготовить команду профессионалов по всем вопросам в рамках ИСМ.

В результате этого решения существуют противоречия другого рода: как распределить ответственность между менеджером систем управления и заместителями менеджеров в разных сферах деятельности? Более того, эти заместители традиционно близки к руководителю организации: заместитель экономиста - одна из ключевых фигур в бизнес-процессе, технический директор традиционно является вторым человеком на российских предприятиях, генеральный конструктор - главный специалист на предприятиях с полным жизненным циклом продуктов.

Подготовка к сертификации и аудит ИСМ

Сертификация, разработанная и внедренная в организацию ИСМ, должна рассматриваться как логический вывод ее создания. Объективное подтверждение соответствия требованиям ИСМ международных стандартов для систем менеджмента может быть одним из условий успешного продвижения организации на международных рынках, повышения предсказуемости бизнес-процессов организации и ее доверия с инвесторами, кредитными и страховыми компаниями в результате обозначения организации как категории, наименее сварочной части нашего риска. Следует иметь в виду, что успешная сертификация, как правило, вызывает эмоциональный подъем команды из качества выполняемой сложной работы.

В процессе подготовки к сертификации выполняются следующие мероприятия: выбор органа по сертификации, предварительная сертификация внутренних аудиторов и внешних консультантов, подготовка персонала для взаимодействия с внешними аудиторами.

Сертифицировать ИСМ может один или несколько органов путем последовательной сертификации входящих в нее систем менеджмента. Наиболее предпочтителен для организации вариант сертификации ИСМ в целом одним органом. В настоящее время подобные сертификационные услуги в России предлагает ряд международных организаций.

Сертификация интегрированной системы управления предполагает всесторонний внешний аудит деятельности организации или отдельный аудит, целью которого является проверка соответствия каждой из систем управления компании требованиям соответствующих стандартов. Разработка, внедрение и сертификация интегрированных

систем управления делают процесс создания новой системы управления на предприятии менее дорогостоящим и сложным.

Сертификат ИСМ выдается сроком на 3 года. Орган по сертификации проводит ежегодный аудит, в ходе которого определяется степень соответствия деятельности организации требованиям ИСМ.

В последнее время постоянно растет число и разнообразие различных систем управления и контроля, которые были разработаны в полном соответствии с требованиями международных и национальных стандартов. Следует отметить, что такой рост систем менеджмента охватывает практически все существующие сферы деятельности любого промышленного предприятия. Аудит интегрированной системы управления осуществляется для обеспечения эффективной функциональности всей системы. В то же время определяющим аргументом в пользу развития этих интегрированных систем являются требования международных стандартов менеджмента и деятельности организации, которые были разработаны на основе глобального соглашения.

Нынешняя ситуация в последние годы наглядно демонстрирует тот факт, что очень часто большое количество организаций, деятельность которых охватывает многие области национальной экономики, для повышения эффективности и эффективности их производственной деятельности сочетают требования и принципы отдельных систем управления, которые являются созданием общей интегрированной системы. Следует сказать, что такая интегрированная система управления служит эффективным инструментом для удовлетворения ожиданий и требований не только конечных пользователей продуктов, но и других деловых партнеров и заинтересованных сторон.

Растущий интерес к разработке и внедрению интегрированных систем управления привел к быстрому увеличению числа научных и практических разработок в этой области. Но, несмотря на большое ко-

личество опубликованной информации о проблеме, связанной с эффективным функционированием систем управления, вопрос внутреннего аудита практически не исследован.

Аудит интегрированной системы менеджмента в соответствии с международными стандартами может рассматриваться как неотъемлемый атрибут практически любой системы менеджмента. В то же время внутренний аудит-это, как бы, особая отдельная функция всей системы. Вообще говоря, аудит-это способ получить объективную оценку результатов аудиторской проверки с целью установления степени 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.

Аудиты являются существенной частью деятельности по оценке соответствия систем менеджмента установленным требованиям. Требования к проведению аудитов установлены в ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

При внедрении интегрированных систем менеджмента (ИСМ) различной конфигурации организация сама решает вопрос о проведении отдельных аудитов различных систем менеджмента, входящих в соответствующую конфигурацию ИСМ или комплексного аудита ИСМ.

Задание для самостоятельной работы

1. Провести аудит организации по заданию преподавателя, определить какие действующие стандарты применяются в организации, разработать план внедрения ИСМ.
2. Прорисовать структуру организации и внедрения документации ИСМ.