

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

- ▣ **Интегрированная система менеджмента (ИСМ)** - это часть системы общего менеджмента организации, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое.

Известные стандартизированные подходы к интеграции:

- ▣ Система менеджмента качества (ISO 9001)
- ▣ Система экологического менеджмента (ISO 14001)
- ▣ Системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности (OHSAS 18001, BS 8800, ILOOSH)
- ▣ Системы менеджмента социальной ответственности (SA 8000, IS 10000)
- ▣ Системы менеджмента информационной безопасности (BS 7799-1, 2:1999, ISO 17799:2000)
- ▣ Системы управления проектами (BS 6079 - 1, 2, 3:2000; IEC 62198:2002),
- ▣ Система управления рисками в корпоративном управлении (PD 6668:2000),
- ▣ Система управления знаниями (PAS 2001:2001),
- ▣ Система управления записями (ISO 15489 -1:2001)

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Создания ИСМ в странах, вступающих в ВТО, необходимо придерживаться требований следующих международных стандартов:

1. Решение задач *управления качеством* должно обеспечиваться **системой менеджмента качества по ИСО 9000**
2. Предприятие должно *управлять воздействием производства продукции на природу*, используя **систему экологического менеджмента по ИСО 14000**.
3. Предприятие должно создать персоналу *условия для производительного и безопасного труда*, что обеспечивается **системой менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (СМПБ) OHSAS 18000**.
4. Социальная среда, в которой существует предприятие, предъявляет к нему *требования обеспеченности персонала в системе социальной ответственности SA 8000*: комфортности труда, социальной защищенности, реализации социальных гарантий, благотворительности и поддержки общественных движений и этики ведения бизнеса.
5. Предприятие должно обеспечить *защиту конфиденциальной информации* организации согласно требованию **Системы управления информационной безопасностью ИСО 27000**
6. *Предприятия пищевой промышленности и производства лекарственных средств* должны **гарантировать безопасность продукции, чистоту и гигиену производства**, внедряя **Систему менеджмента безопасности продуктов питания ИСО 22000:2005**.
7. Для организации *производства выпуска конкурентоспособной продукции, пользующейся реальным спросом потребителей*, необходимо организовать исследование требований и удовлетворённости потребителей по **ИСО 20225 «Исследования рынка, общественного мнения и социальных проблем»**.
8. Характерными факторами устойчивого развития любого предприятия являются также финансовая стабильность и положительная динамика уровня прибыльности и доходности. Этому вопросу посвящена **ССП - система сбалансированных показателей**.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

- ▣ *СЭМ, СМК, любая другая система менеджмента или их комбинация могут быть эффективны и результативны, только если встроены, или являются неотъемлемым элементом системы управления организацией.*

Реальная интеграция систем менеджмента -

это степень эффективного взаимодействия между различными системами менеджмента, действующими на предприятии (СМК, СЭМ и/или СМОТиПБ)

Организации, приступающие к разработке и внедрению, любой системы менеджмента, задаются вопросом, что будет более эффективным –

1. разрабатывать ли сразу комплексную систему, учитывающую, наравне с охраной окружающей среды, и такие аспекты, как качество, охрана труда и техника безопасности;
2. сконцентрироваться ли сначала на одном из аспектов, а затем, на более поздней стадии, интегрировать в систему управления, разработанную применительно к одному аспекту, другие;
3. разработать и использовать отдельные системы для различных объектов управления.

При определении степени интеграции организации следует учесть возможности структурной проработки проекта

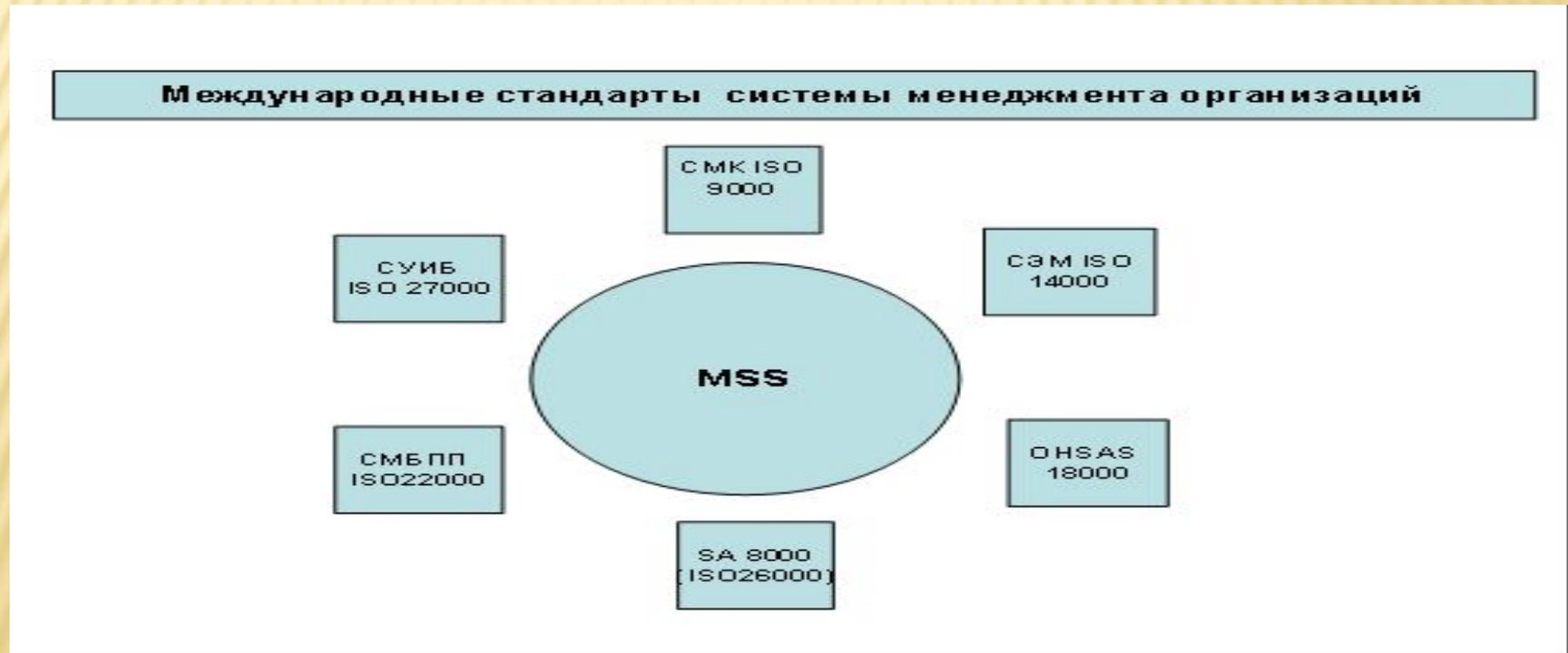
ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Сходства и различия систем управления:

- история развития управления различными аспектами – от контроля «на конце трубы» через управление процессом к комплексному управлению;
- постепенный переключение с технических решений на организационно-управленческие функции;
- хотя цели различных систем не идентичны, объектом управления во всех случаях является процесс в целом и, что самое важное, одни и те же работники;
- для достижения целей системы необходимо взаимодействие нескольких составляющих производственной цепи;
- мотивация разработки систем нередко определяется в большей степени внешними, чем внутренними стимулами;
- многие элементы систем (политика, механизм корректировки, информация как основа контроля), равно как и используемые инструменты (заявление о политике, отчетность, аудит, измерение, регистрация информации) идентичны;
- организационная культура, необходимая для успешного внедрения систем управления, практически одна и та же.
- системы направлены на разные объекты (например, СЭМ – на снижение выбросов, сбросов и уменьшение объемов отходов, сокращение энергопотребления, а система управления качеством – на обеспечение качества продукции и услуг, удовлетворенности потребителей);
- требования к рассматриваемым аспектам могут исходить от разных субъектов (в управлении качеством – от клиентов, в экоменеджменте – от общества в целом, иногда в лице органов государственного управления);
- дополнительные издержки, связанные с СЭМ, сложнее переложить на потребителя, чем в случае управления качеством;
- поскольку управление качеством теснее связано с основными процессами, ему придается большее значение, чем управлению охраной окружающей среды;
- экологический менеджмент в большей степени концентрируется на процессе непрерывного совершенствования.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Интегрированная система менеджмента (MSS) - есть система, соединяющая в себе требование соответствия нескольким международным стандартам, функционирующая как единая система, являющаяся частью системы менеджмента предприятия



Интеграция систем менеджмента:

Пирамида интегрированной системы менеджмента



ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Факторы, способствующие/препятствующие интеграции:

- ▣ Цели
- ▣ Объекты
- ▣ Состояние дел
- ▣ Фаза разработки
- ▣ Приоритеты и важность
- ▣ Приоритеты внешних заинтересованных сторон
- ▣ Структура существующих систем
- ▣ Важность повышения эффективности
- ▣ Слияния / поглощение

Уровни интеграции

1. **Интеграция мероприятий и мер:** интеграция ограничена необходимостью учета всех соответствующих аспектов при разработке и реализации конкретных мероприятий.
2. **Интеграция аспектов в политике, процедурах и инструкциях:** интегрируются как мероприятия, так и некоторые *элементы системы*.
3. **Интеграция руководств и документации:** там, где за различные аспекты отвечают разные люди, может быть целесообразным сохранить отдельные руководства. Возможно, подготовить единое руководство, показывающее взаимосвязи между различными параграфами руководства и ответственностью различных работников за соответствующие аспекты.
4. **Интеграция систем:** подход к общей интеграции всех систем на основе специальной концептуальной модели.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Подходы к интеграции:

1. **Создание аддитивных (от латинского *additio* - прибавление) моделей ИСМ (модель «матрешка»),** когда к системе менеджмента качества (СМК), выполняющей роль базовой системы и в необходимых случаях использующей требования, последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS, SA 8000, HACCP, GMP или FSC.
2. **Создание полностью интегрированных моделей,** когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно.
 - 2.1. ***Модель «нулевой цикл».*** Разработка с самого начала интегрированной системы управления возможно в тех случаях, когда еще не была разработана ни одна из систем управления. Однако многие организации приходят к выводу, что этот подход весьма сложен и неизбежно переключаются на другой;
 - 2.2. ***Модель «узел интеграции».*** Разработка систем управления различными аспектами по отдельности, с последующей интеграцией после успешного внедрения каждой из них

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Сбалансированная система показателей (ССП):

Применение сбалансированной системы показателей (ССП) как способа создания оптимальной интегрированной системы менеджмент включает 4 области:

- ▣ **Финансы**
- ▣ **Удовлетворённость клиентов**
- ▣ **Результативность бизнес-процессов**
- ▣ **Обучение и развитие персонала**

- ▣ Интеграцию планируемых финансовых показателей роста предприятия и системы менеджмента качества (СМК), ориентированной на потребителя, через организацию соответствующих бизнес-процессов и подготовку персонала можно представить в виде «**цепочки прибыльности**» предприятия .
- ▣ Интеграция финансового менеджмента и менеджмента качества на основе ССП и СМК осуществляется **через уточнение политики и целей в области качества, направленных на обеспечение стратегических финансовых показателей, установленных в рамках ССП**

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Сбалансированная система показателей:



ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

При планировании внедрения СЭМ следует особое внимание уделить следующим моментам:

- анализу соответствия существующей системы требованиям ISO 14001 («gap - анализу»),
- выявлению тех элементов СМК, которые могут быть использованы при создании СЭМ или уже включают определенные положения, связанные с природоохранной деятельностью,
- разработке структуры интегрированной системы (в том числе, взаимодействия общих и независимых элементов).
- анализу необходимости их уточнения, дополнения или совершенствования

В ходе внедрения СЭМ должны быть учтены:

- определены принципы и приоритеты, полномочия, связанные с ней;
- разработаны системные процедуры, регистры аспектов и законодательных требований.
- пересмотрены и дополнены существующие процедуры и инструкции оперативного управления, программы мониторинга,
- скорректированы документы, регламентирующие должностные обязанности сотрудников, систему материального стимулирования и мотивации.
- разработаны новые процедуры управления операциями,
- пересмотрены процедуры внутреннего аудита,
- разработаны и утверждены цели, задачи и программы.
- развиты информирование и обучение персонала.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Направления возможного интегрирования элементов и процедур систем менеджмента:

▣ Ответственность и структура управления

Ответственность и полномочия, должностные обязанности и структура управления в организации должны определяться единым комплектом документов. Если распределение ответственности отказывается достаточно сложным, можно создавать информационные материалы, описывающие его в отношении отдельных компонентов ИСМ.

▣ Структура управления

должна, по меньшей мере, координироваться единым образом. В то же время, в средних и крупных предприятиях, скорее всего, будут необходимы отдельные подразделения, решающие задачи менеджмента качества и экологического менеджмента, безопасности и охраны труда. Они могут работать под общим руководством координатора ИСМ.

▣ Политика

Организации необходимо определить приоритеты и принципы политики в отношении всех направлений интегрированной системы менеджмента. В зависимости от предполагаемого распространения политики, а также подхода к формированию ее содержания и степени детализации может быть разработана единая политика или отдельные политики в области качества и в области охраны окружающей среды и безопасности. В противном случае требования к содержанию политики и желание сделать ее краткой обычно вступают в противоречие.

▣ Аспекты

Требования к идентификации и ранжированию экологических аспектов относятся только к СЭМ. С другой стороны, часть аспектов относится к компетенции СМОТиПБ; многие аспекты тесно связаны с вопросами СМК.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Требования законодательства и другие требования

В то время как выявление требований законодательства, связанных с природоохранной деятельностью и экологическими аспектами организации относится только к СЭМ, анализ требований внешних сторон в отношении экологических аспектов организации следует включать в процедуры анализа контрактов в рамках СМК.

Планирование (цели, задачи, мероприятия, программа)

Процедуры определения целей в области качества и экологических целей могут быть независимы, хотя в любом случае ставящиеся цели должны быть скоординированы. Процедуры разработки конкретных задач и программ лучше делать общими. В зависимости от практики укрупнения бюджетов в организации может разрабатываться либо общая программа ИСМ, либо скоординированные между собой отдельные программы.

Управление операциями

Оперативные процедуры и инструкции, в том числе должностные, должны объединять все предъявляемые к процессу, операции или должности требования.

Готовность к нештатным ситуациям и авариям и ответные действия

Требования СЭМ полностью соответствуют требованиям стандартов и рекомендаций в области безопасности и охраны труда, и соответствующие процедуры и методы должны быть интегрированы.

Управление документацией

Необходимо использовать единую систему управления документацией в рамках организации.

Система документации ИСМ

Организация может разработать

- единое Руководство по ИСМ, описывающее все процедуры и процессы различных направлений,
- отдельные Руководства по СМ, ссылающиеся на единые процедуры там, где это имеет место.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Взаимодействие и обмен информацией

В организации могут существовать и специальные процедуры распространения информации, и элементы общих процедур, нацеленные на это. В зависимости от объема информации, удобства пользователей, а также интеграции процедур, могут объединяться и потоки информации, связанные с охраной окружающей среды, обеспечением безопасности и менеджментом качества.

- В тех случаях, когда осуществляемая деятельность связана с этими системами менеджмента, объединять и соотносить информацию необходимо.

Мотивация

- Система подходов к мотивации персонала в организации должна быть единой для того, чтобы избежать перекосов в функционировании ИСМ.

Подготовка и обучение

Обучение специалистов элементам СМ и контролю аспектов организации, связанным с качеством и охраной окружающей среды, может быть по большей части объединено. Обучение выполнению интегрированных процедур и инструкций, естественно, должно включать все связанные вопросы.

Мониторинг

Поскольку различные контролируемые показатели могут использоваться как в рамках СМК, так и в рамках СЭМ, рекомендуется строить интегрированную систему мониторинга или тесно координировать оценку и анализ показателей.

Несоответствия, внутренний аудит СЭМ и анализ системы руководством

Выявление и анализ несоответствий в отношении всех компонент ИСМ, аудиты для анализа результативности организации и эффективности ее ИСМ, а также анализ ИСМ руководством следует осуществлять одновременно, поскольку как элементы управления, применяемые в интегрированных системах менеджмента организации, так и соответствующие аспекты реально осуществляемой практической деятельности тесно взаимосвязаны.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Преимущества внутренней среды, связанные с интеграцией систем менеджмента:

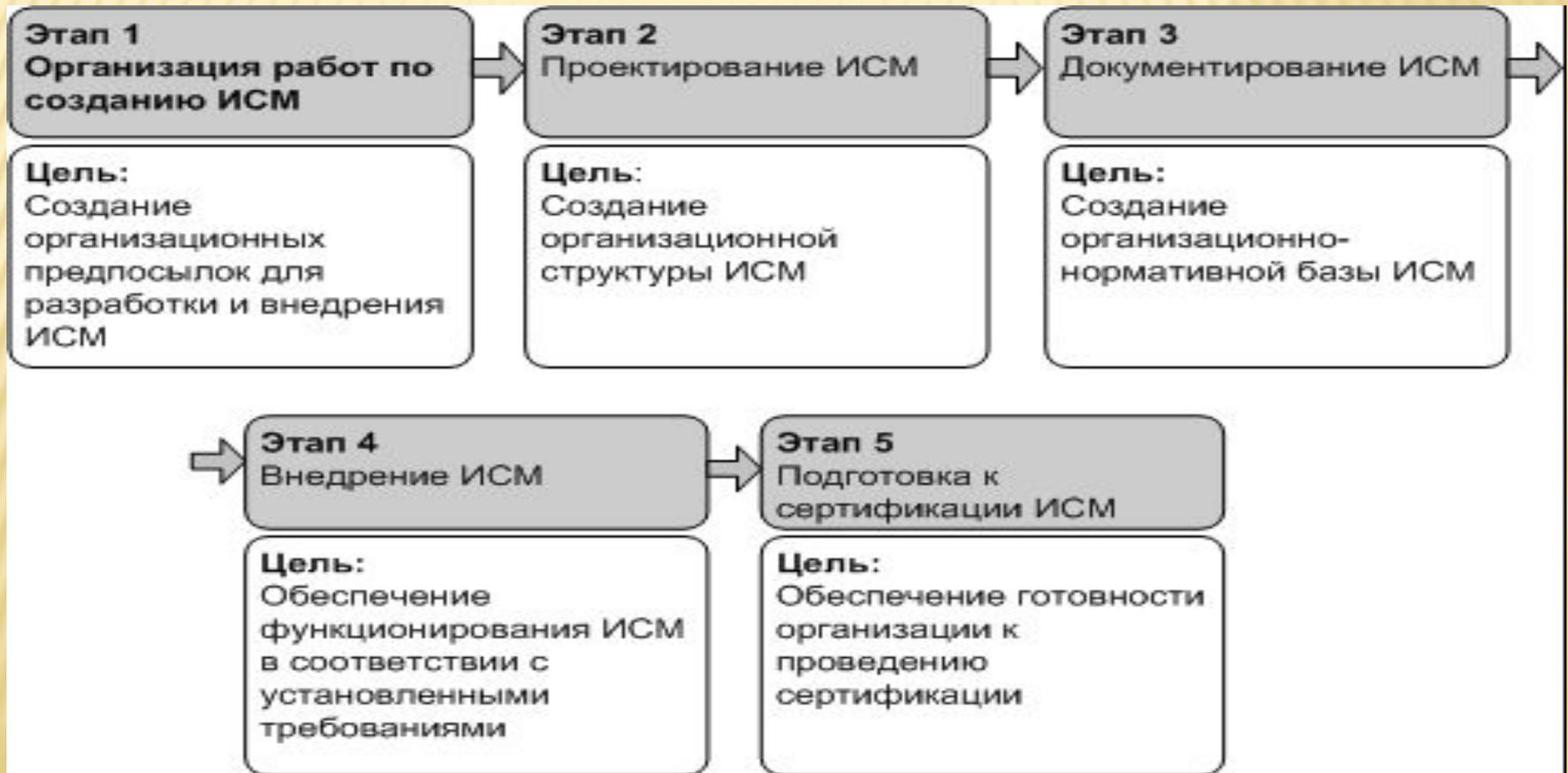
- Обеспечение согласованности действий внутри организации, при этом общий результат от согласованных действий выше, чем простая сумма отдельных результатов
- Минимизация функциональной разобщенности в организации, возникающей при разработке отдельных систем менеджмента
- Достижение более высокой степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности организации
- Уменьшение объема документов на систему менеджмента, по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких параллельных системах
- Уменьшение затрат на разработку, функционирование и сертификацию Системы Менеджмента, по сравнению с суммарными затратами при нескольких системах менеджмента

Внешние преимущества , связанные с сертификацией интегрированной системы менеджмента:

1. Полностью отвечает всем требованиям мирового делового сообщества
2. Усиливает конкурентоспособность во внешней среде;
3. Дает надежную защиту компании от иностранных конкурентов в условиях вступления России в ВТО
4. Улучшает общественное мнение о надежности, стабильности и высоком уровне развития Компании
5. Способствует респектабельности, положительному имиджу и высокому статусу Компании
6. Способствует получению своевременных инвестиций и льготных кредитов
7. Дает значительный приоритет над конкурирующими организациями
8. Позволяет заключать договора страхования с минимальными процентными ставками
9. Дает возможность получения муниципального и государственного заказа
10. Значительно упрощает получения разрешений, лицензий и других разрешительных документов

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Порядок создания интегрированной системы менеджмента:



ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Наиболее значимые меры в ходе работы по созданию ИСМ:

- проведение руководством организации широкой разъяснительной работы по созданию ИСМ;
- выработка четкой стратегии создания ИСМ,
- определение и выделение для реализации стратегии необходимых ресурсов;
- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ,
- формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность
- специальные занятия и тренинги для членов руководящих и рабочих органов;
- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия;
- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками

Элементы систем менеджмента, которые претерпевают изменения и выигрывают от интеграции систем:

- единая **политика** организации;
- оптимальное использование **ресурсов**;
- комплексные меры оперативного **контроля**;
- **общее управление документацией**;
- единый **подход к разработке документации**;
- общие **информационные и обеспечивающие системы**;
- общая система **подготовки и развития персонала**;
- **организационная структура и структура подотчетности**;
- **системы измерения и мониторинга**;
- **записи и отчетность**;
- единый **аудит**;

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Проектирование ИСМ

реализует процессный подход в соответствии с требованиями ИСО 9001:2000 и предполагает последовательность шагов:

1. выбор международных стандартов менеджмента, используемых при проектировании ИСМ;
2. идентификация процессов в организации, на которые распространяется действие ИСМ;
3. установка последовательности и взаимодействия идентифицированных процессов;
4. назначение руководителей процессов, ответственных за их результативное и эффективное управление;
5. определение **конкретных требований международных стандартов менеджмента, используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе** (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании интегрированной системы менеджмента);
6. установка критических контрольных точек в процессах, выбранных в международных стандартами;
7. определение методов и средств для мониторинга, измерений и анализа процессов;
8. формирование критериев оценки результативности и эффективности процессов ИСМ в целом.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Документирование ИСМ:

Целью документирования - создание нормативно-организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения ИСМ

- Предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации, что должно обеспечить решение таких задач, как :
 1. *установление требований к осуществлению процессов,*
 2. *правильное понимание этих требований,*
 3. *воспроизводимость, прослеживаемость процессов*
 4. *оценивание достигнутых результатов.*
- **Принцип Оккамы:** «Не умножай сущности сверх необходимого», т.е. не стремись к сложному, когда можно обойтись простым.
- Наибольший массив документов систем менеджмента составляют процедуры, инструкции и методики. Целесообразно документировать лишь то, что минимизирует риск неправильных действий
- Интеграция систем менеджмента обеспечивает единый подход к их разработке, документированию, функционированию и проверкам
- Многие документы можно объединять, например, по внутренним аудитам (проверкам), управлению документацией (Процедуры, инструкции, методики), а также политики, руководства по ИСМ и т. д.

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Внедрение ИСМ

осуществляется двумя способами:

1 способ:

К ISO 9000 (система менеджмента качества) добавляется ISO 14000 (система экологического менеджмента) и OHSAS 18000 (Система менеджмента здоровья и безопасности на производстве).

2 способ:

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 области деятельности, не менее сложно, чем ее проектирование;
- Важно добиться, чтобы спроектированная система заработала и вошла в режим стабильного функционирования;
- Первостепенную роль начинает играть внутренний аудит с целью проверки степени практического выполнения требований, установленных в документах ИСМ (по *стандарту ИСО 19011:2005 Рекомендации (руководящие указания) по проверке систем менеджмента качества и (или) охраны окружающей среды*«)

ИНТЕГРАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные действия при разработке и внедрении ИСМ:

- Диагностирование (проведение предварительного аудита) менеджмента организации.
- Организация работ по параллельному внедрению ИСО серии 9000, ИСО 14001, и/или OHSAS 18000.
- Обучение руководителей и специалистов предприятия.
- Документирование интегрированной системы менеджмента и разработка Руководства по интегрированной системе менеджмента.
- Обучение внутренних аудиторов интегрированной системы менеджмента.
- Создание службы внутреннего аудита.
- Проведение предсертификационного аудита интегрированной системы менеджмента.
- Подготовка к проведению и сопровождение сертификационного аудита.

Подготовка и проведение сертификации ИСМ:

- Сертификацию ИСМ следует рассматривать как логическое завершение работ по ее созданию.
- Одним из условий успешного продвижения организации на международных рынках, повысить предсказуемость бизнес

В ходе подготовки к сертификации

- выбор органа по сертификации ИСМ,
- проведение предсертификационного аудита силами внутренних аудиторов и внешних консультантов,
- подготовка персонала к взаимодействию 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*. Сертификат ИСМ выдается сроком на 3 года. Орган по сертификации ежегодно проводит проверку

Сертификация интегрированной системы менеджмента -

комплексный внешний аудит деятельности организации, или отдельный аудит, направленный на проверку соответствия каждой из внедренных на предприятии систем менеджмента требованиям соответствующих стандартов.