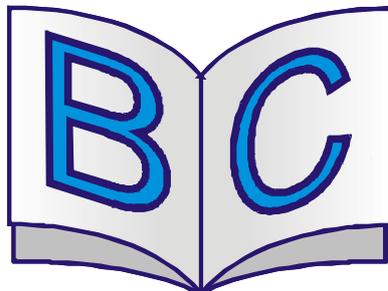


**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
«БИЗНЕС КЛАСС»
www.bsclass.org**



**Интегрированная система менеджмента
на основе международных стандартов
ИСО 9001:2015, ИСО 14001:2015, ИСО 45001:2018**

**Санкт Петербург
2020 г.**

Интегрированная система менеджмента

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Педагогическим Советом
Учебно-Методического Центра «Бизнес Класс»
23 марта 2020 г.

Составитель и ответственный редактор:
Кандидат технических наук, доцент
Н.А. Шичков

© УМЦ Бизнес Класс, 2020

Интегрированная система менеджмента

Введение в методическое пособие

Методическое пособие адресовано руководителям и специалистам предприятий, занимающихся разработкой и внедрением Интегрированной системы менеджмента на основе международных стандартов:

- ИСО 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования»
- ИСО 14001:2015 «Система экологического менеджмента. Требования и Руководство по применению»,
- ИСО 45001:2018 «Система менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья. Требования и Руководство по применению».

Пособие содержит:

- требования международного стандарта ИСО 9001:2015
- требования международных стандартов ИСО 14001:2015 и ИСО 45001:2018, дополняющие ИСО 9001:2015.
- авторские комментарии.

Сокращения, применяемые в методическом пособии:

ИСО – Международная Организация по Стандартизации;
МС – Международный стандарт;
ИСМ – Интегрированная система менеджмента,
СМК – Система менеджмента качества;
СЭМ - Система экологического менеджмента,
ПБОЗ - Профессиональная безопасность и охрана здоровья.
СМПБОЗ - Система менеджмента ПБОЗ.

Интегрированная система менеджмента

Содержание

Введение в международные стандарты	5
Раздел 1. Область применения	14
Раздел 2. Нормативные ссылки	17
Раздел 3. Термины и определения	17
Раздел 4. Среда организации.....	18
Раздел 5. Лидерство.....	26
Раздел 6. Планирование	34
Раздел 7. Средства обеспечения	50
Раздел 8. Деятельность	61
Раздел 9. Оценка результатов деятельности.....	86
Раздел 10. Улучшение	95
Приложение А Стандартизация и интеграция систем менеджмента.	99
Приложение Б Термины, применяемые в международных стандартах на системы менеджмента, и их определения.....	108
Приложение В Пример Карты процесса ИСМ.	121
Приложение Г Пример идентификации экологических аспектов.....	122
Приложение Д Пример идентификации опасностей.....	123
Приложение Е Требования международных стандартов к процессам, руководящим и отчетным документам.....	124

Интегрированная система менеджмента

Введение в международные стандарты

ИСО 9001:2015

Система менеджмента качества. Требования

Введение

0.1 Общие положения

Применение системы менеджмента качества является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие.

Потенциальными преимуществами для организации от применения системы менеджмента качества, основанной на настоящем стандарте, являются:

a) способность стабильно предоставлять продукцию и услуги, которые удовлетворяют требования потребителей и применимые законодательные и нормативные правовые требования;

b) создание возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;

c) направление усилий на риски и возможности, связанные со средой и целями организации;

d) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям системы менеджмента качества.

Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами.

Настоящий стандарт не предполагает необходимость:

— единообразия в структуре различных систем менеджмента качества;

— согласования документации со структурой разделов настоящего стандарта;

— использования специальной терминологии настоящего стандарта в рамках организации.

Требования к системам менеджмента качества, установленные настоящим стандартом, являются дополнительными к требованиям к продукции и услугам.

В настоящем стандарте применен процессный подход, который включает цикл «Планируй – Делай – Проверяй – Действуй» (PDCA), и риск-ориентированное мышление.

Процессный подход позволяет организации планировать свои процессы и их взаимодействие.

Реализация цикла PDCA позволяет организации обеспечить ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения.

Риск-ориентированное мышление позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей.

Постоянное выполнение требований и учет будущих потребностей и ожиданий в условиях все более динамичной и сложной среды ставит перед организацией сложные задачи. Для решения этих задач организация могла бы посчитать необходимым использовать различные формы улучшения в дополнение к коррекции и постоянному улучшению, например, такие как прорывное изменение, инновация и реорганизация.

В настоящем стандарте используются следующие глагольные формы:

- «должна» указывает на требование;
- «следует» указывает на рекомендацию;
- «могло бы» указывает на разрешение;
- «может» указывает на способность или возможность.

Информация, обозначенная как «Примечание», носит характер руководящих указаний для понимания или разъяснения соответствующего требования.

0.2 Принципы менеджмента качества

Настоящий стандарт основан на принципах менеджмента качества, описанных в ISO 9000. Описание включает формулировку каждого принципа и обоснование, почему принцип важен для организации, а также некоторые примеры преимуществ, связанных с принципом, и примеры типичных действий по улучшению результатов деятельности организации при применении принципа.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

0.3 Процессный подход

0.3.1 Общие положения

Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Конкретные требования, признанные важными для внедрения процессного подхода, включены в подраздел 4.4.

Понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствует результативности и эффективности организации в достижении намеченных результатов. Этот подход позволяет организации управлять взаимосвязями и взаимозависимостями между процессами системы, так что общие результаты деятельности организации могут быть улучшены.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации. Менеджмент процессов и системы как единого целого может достигаться при использовании цикла PDCA (0.3.2)

Интегрированная система менеджмента

совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению (0.3.3), нацеленных на использование возможностей и предотвращение нежелательных результатов.

Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- а) понимать и постоянно выполнять требования;
- б) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- с) достигать результативного функционирования процессов;
- д) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

Рисунок 1 дает схематичное изображение любого процесса и иллюстрирует взаимосвязь элементов процесса. Контрольные точки мониторинга и измерения, необходимые для управления, являются специфическими для каждого процесса и будут варьироваться в зависимости от соответствующих рисков.

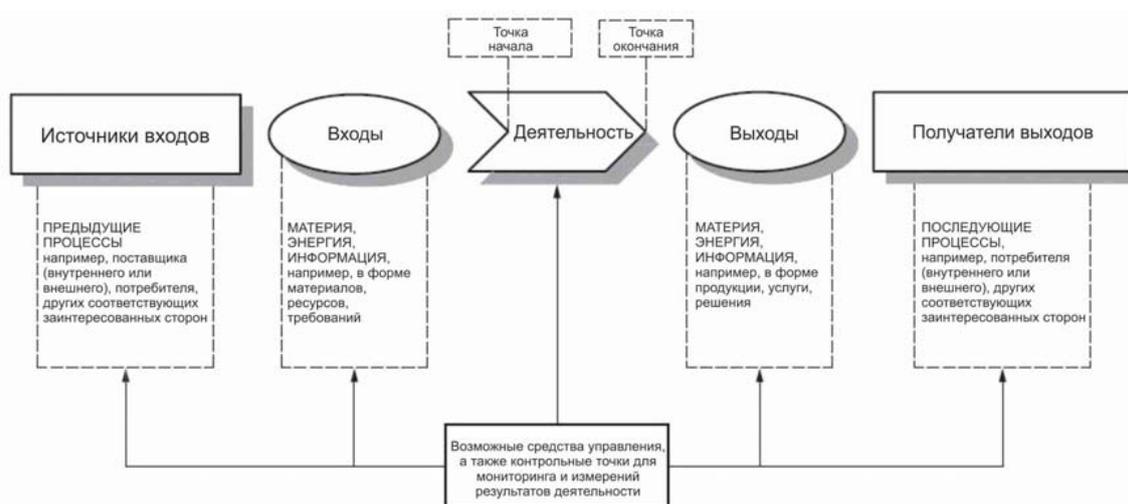


Рисунок 1 — Схематичное изображение элементов процесса

0.3.2 Цикл «Планируй – Делай – Проверяй – Действуй»

Цикл PDCA может быть применен ко всем процессам и к системе менеджмента качества в целом.

Рисунок 2 иллюстрирует как разделы 4 – 10 могут быть сгруппированы в соответствии с циклом PDCA.

ПРИМЕЧАНИЕ Цифры в скобках являются ссылками на разделы настоящего стандарта.

Интегрированная система менеджмента

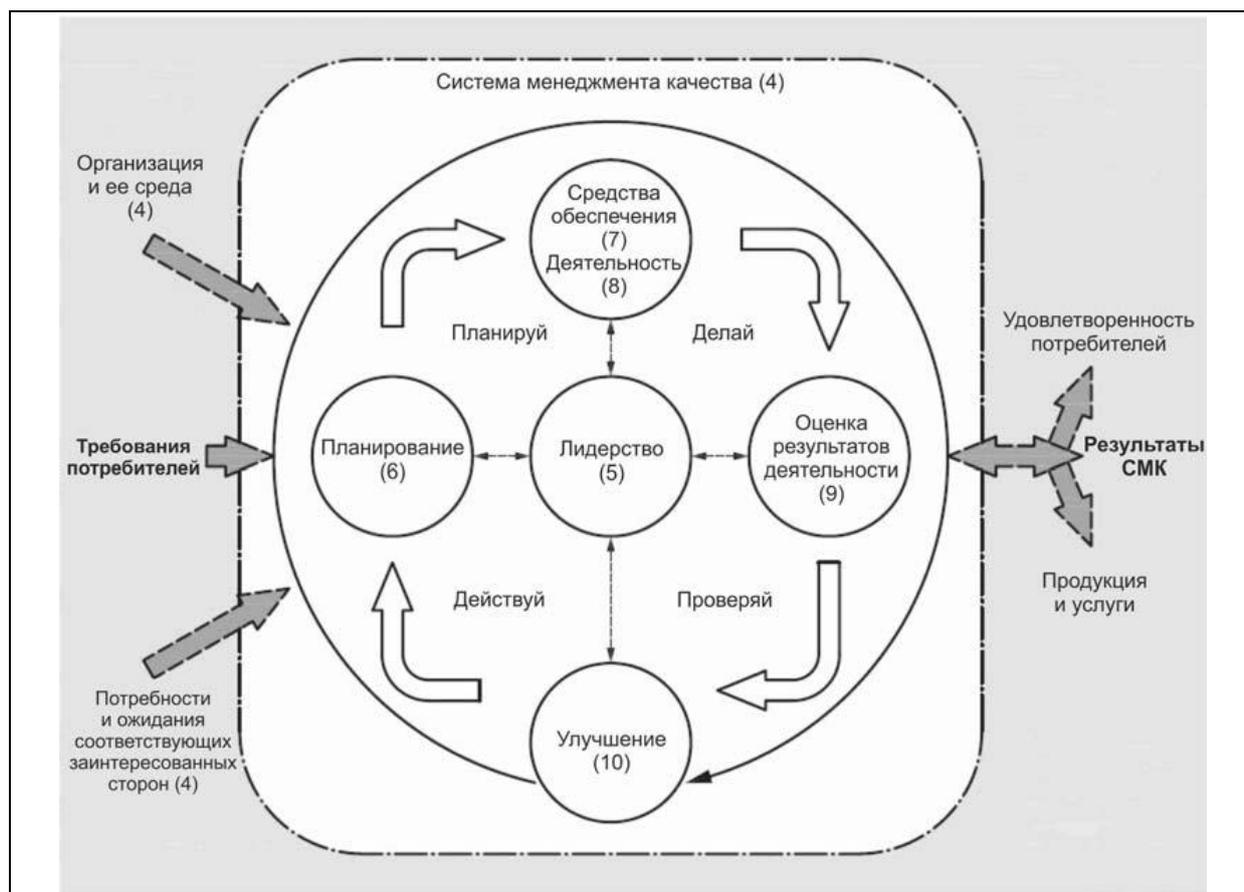


Рисунок 2 — Изображение структуры настоящего стандарта в соответствии с циклом PDCA

Цикл PDCA можно кратко описать так:

— **Планируй:** разработка целей системы и ее процессов, а также определение ресурсов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации, определение и рассмотрение рисков и возможностей;

— **Делай:** выполнение того, что было запланировано;

— **Проверяй:** мониторинг и (там где это применимо) измерение процессов, продукции и услуг в сравнении с политикой, целями, требованиями и запланированными действиями, и сообщение о результатах;

— **Действуй:** принятие мер по улучшению результатов деятельности в той степени, насколько это необходимо.

0.3.3 Риск-ориентированное мышление

Риск-ориентированное мышление необходимо для достижения результативности системы менеджмента качества. Концепция риск-ориентированного мышления подразумевалась в предыдущей версии настоящего стандарта, включая, например, выполнение предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, анализ любых несоответствий, которые возникают, и принятие мер по предотвращению их повторения, соответствующих последствиям несоответствия.

Интегрированная система менеджмента

Чтобы соответствовать требованиям настоящего стандарта организации необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращение неблагоприятных последствий.

Возможности могут возникнуть в ситуации, благоприятной для достижения намеченного результата, например, как совокупность обстоятельств, позволяющих организации привлекать потребителей, разрабатывать новую продукцию и услуги, сокращать отходы или повышать производительность.

Действия в отношении возможностей могут также включать рассмотрение связанных с ними рисков.

Риск это влияние неопределенности, и любая такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные воздействия. Положительное отклонение, вытекающее из риска, может создать возможность, но не все положительные отклонения приводят к возможностям.

0.4 Взаимосвязь с другими стандартами, предназначенными для систем менеджмента

В настоящем стандарте применена структура, разработанная ISO для улучшения согласованности между стандартами ISO на системы менеджмента.

Настоящий стандарт позволяет организации применять процессный подход в сочетании с циклом PDCA и риск-ориентированным мышлением с тем, чтобы согласовать или интегрировать свою систему менеджмента качества с требованиями других стандартов на системы менеджмента.

Настоящий стандарт связан со стандартами ISO 9000 и ISO 9004 следующим образом:

— ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» создает важную основу для надлежащего понимания и внедрения настоящего стандарта.

— ISO 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» дает руководство организациям, стремящимся превзойти требования настоящего стандарта.

Настоящий стандарт не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таким как экологический менеджмент, менеджмент безопасности труда и охраны здоровья или финансовый менеджмент.

Отраслевые стандарты на системы менеджмента качества разработаны для ряда отраслей на основе требований настоящего стандарта. Некоторые из этих стандартов устанавливают дополнительные требования к системе менеджмента качества, в то время как другие ограничиваются предоставлением руководящих указаний по применению настоящего стандарта в рамках конкретной отрасли.

ИСО 14001:2015

Система экологического менеджмента. Требования и Руководство по применению.

Введение

0.1 Общие положения

Достижение баланса между окружающей средой, обществом и экономикой считается необходимым условием для удовлетворения существующих потребностей без создания рисков для будущих поколений удовлетворять свои потребности. Устойчивое развитие, как цель, достигается за счет баланса между тремя составляющими устойчивости.

Ожидания общества в отношении устойчивого развития, прозрачности и подотчетности развивались наряду с ужесточением законодательства, растущим воздействием загрязнений на окружающую среду, неэффективным использованием ресурсов, неправильным управлением отходами, климатическими изменениями, деградацией экосистем и потерей биологического разнообразия.

Это побудило организации к применению системного подхода к экологическому менеджменту посредством внедрения систем экологического менеджмента с целью содействия экологической составляющей устойчивости.

0.2 Цель системы экологического менеджмента

Цель настоящего стандарта — предложить организациям подход для защиты окружающей среды и реагирования на изменяющиеся экологические условия в балансе с социально-экономическими потребностями. Он устанавливает требования, позволяющие организации достигать намеченных результатов, которые она установила для ее системы экологического менеджмента.

Системный подход к экологическому менеджменту может обеспечить высшее руководство информацией для достижения успеха в долгосрочной перспективе и создания возможностей для содействия устойчивому развитию посредством:

- защиты окружающей среды путем предотвращения или смягчения неблагоприятных экологических воздействий;
- смягчения потенциального неблагоприятного воздействия условий окружающей среды на организацию:
- оказания помощи в выполнении принятых обязательств,
- улучшения экологических результатов деятельности;
- управления или влияния на методы проектирования, производства, поставки, потребления и утилизации продукции и услуг организации с применением концепции жизненного цикла, что может предотвратить экологическое воздействие от случайного отклонения на каком-либо этапе цикла;
- достижения финансовых и операционных преимуществ, которые могут быть результатом внедрения экологически значимых решений, направленных на укрепление позиции организации на рынке.
- доведения до соответствующих заинтересованных сторон экологической информации.

Настоящий стандарт, как и другие национальные стандарты, не предназначен для усиления или изменения законодательных требований к организации.

Интегрированная система менеджмента

0.3 Факторы успеха

Успех системы экологического менеджмента зависит от приверженности работников всех уровней и подразделений организации, возглавляемых высшим руководством.

Организации могут использовать возможности для предотвращения или смягчения неблагоприятных экологических воздействий и усиления благоприятных экологических воздействий, в особенности тех, которые связаны со стратегическими и конкурентными последствиями. Высшее руководство может результативно учитывать риски и возможности посредством интеграции экологического менеджмента в бизнес-процессы организации, стратегию и процесс принятия решений, согласовав их с другими приоритетами бизнеса, и посредством включения экологического управления в общую систему менеджмента.

Демонстрация успешного внедрения настоящего стандарта может быть использована для того, чтобы заинтересованные стороны удостоверились в наличии у организации действующей результативной системы экологического менеджмента.

Применение настоящего стандарта, однако, не гарантирует само по себе получение оптимальных экологических результатов. Применение настоящего стандарта может отличаться от одной организации к другой в зависимости от среды организации. Две организации могут осуществлять аналогичную деятельность, но иметь разные принятые обязательства, обязательства, изложенные в экологической политике, экологические технологии и цели, и при этом обе могут соответствовать требованиям настоящего стандарта.

Степень детализации и сложности системы экологического менеджмента будет меняться в зависимости от среды организации, области применения системы экологического менеджмента, принятых ею обязательств и характера видов деятельности, продукции и услуг, включая их экологические аспекты и связанные с ними экологические воздействия.

ИСО 45001:2018

Система менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья. Требования и Руководство по применению.

Введение в международный стандарт

0.1 Общие положения

Организация несет ответственность за здоровье и безопасность своих работников и других лиц, работающих под его управлением, которые выполняют работу от ее имени, в том числе за охрану и защиту их физического и психического здоровья.

Применение системы менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья (ПБОЗ) способствует улучшению результатов деятельности организации в области ПБОЗ, улучшению здоровья и безопасности на рабочем месте и управлению рисками в области ПБОЗ.

0.2 Цель системы менеджмента в области ПБОЗ

Назначением системы менеджмента (СМ) ПБОЗ является создание основы для управления предупреждением смертельных случаев, травматизма и ухудшения состояния здоровья.

Ожидаемым результатом для СМ ПБОЗ организации является предотвращение смертельных случаев, травм и ухудшения состояния здоровья, чтобы улучшить безопасность и здоровье своих работников и других лиц, находящиеся под ее управлением.

Деятельность организации может представлять риск травмы или ухудшения здоровья, следовательно, для организации является критически важным, чтобы устранить или свести к минимуму риски в области ПБОЗ путем принятия соответствующих превентивных мер. В том случае, когда эти меры применяются организацией в рамках ее СМ ПБОЗ (поддерживаются с помощью соответствующих методов и инструментов на всех уровнях организации) они способствуют улучшению результатов в области ПБОЗ.

СМ ПБОЗ может позволить организации улучшить свои результаты в области ПБОЗ.

СМ ПБОЗ может помочь организации обеспечить соответствие применимым законодательным требованиям.

0.3 Факторы успеха

Внедрение СМ ПБОЗ является стратегическим и оперативным решением организации. Успех СМ ПБОЗ зависит от лидерства, приверженности и участия сотрудников всех уровней и функций организации.

Выполнение и надежность СМ ПБОЗ, ее результативность и способность достигать своих целей зависит от ряда ключевых факторов, которые могут включать:

- a) лидерство и приверженность высшего руководства;
- b) развитие общей культуры здоровья и безопасности;
- c) участие работников (и, если это применимо, их представителей);
- d) консультации - двухсторонний обмен информацией;
- e) выделение необходимых ресурсов для обеспечения устойчивости;
- f) четкую политику в области ПБОЗ, согласующуюся с общими стратегическими целями организации;
- g) интеграция системы менеджмента ПБОЗ в бизнес-процессы организации;
- h) постоянная оценка и мониторинг системы менеджмента ПБОЗ, чтобы улучшить результаты ПБОЗ;
- i) цели в области ПБОЗ, которые соответствуют политике в области ПБОЗ и отражают риски в области ПБОЗ;
- j) понимание применимых законодательных и других требований;
- k) определение опасностей и управление рисками в области ПБОЗ.

Настоящий международный стандарт, как и другие международные стандарты, не направлены на снижение или изменение применимых к организации законодательных требований.

Демонстрация успешного внедрения настоящего Международного Стандарта может быть использована организацией для обеспечения уверенности

Интегрированная система менеджмента

работников и других заинтересованных сторон в наличии результативной СМ ПБОЗ.

Принятие данного международного стандарта, однако, само по себе не гарантирует достижение оптимальных результатов.

Уровень детализации и сложности документированной информации, количество ресурсов, необходимых для СМ ПБОЗ организации будет зависеть от целого ряда факторов, таких как:

- среда организации (например, численность работников, размер, географическое положение, культура, социальные условия, соответствующие законодательные и другие требования);

- область применения СМ ПБОЗ;

- характер ее деятельности, продукции, услуг, а также риски в области ПБОЗ.

Комментарии

Конкретные требования к системам менеджмента содержатся в 4-10 разделах международных стандартов ИСО 9001:2015, ИСО 14001:2015 и ИСО 45001:2018.

Руководства по применению стандартов (Стандарт ИСО/ТУ 9002:2016, Приложения А к стандартам ИСО 14001 и ИСО 45001) носят информационный характер и предназначены для того, чтобы предотвратить неправильную интерпретацию требований стандартов.

Руководства по применению стандартов использованы в настоящем пособии при составлении комментариев к требованиям стандартов.

В Приложении А к настоящему методическому пособию представлена общая информация об истории развития различных систем менеджмента, об их взаимосвязи и отличиях, а также о стандартизации и интеграции систем менеджмента.

Интегрированная система менеджмента

Раздел 1. Область применения

ИСО 9001

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества в тех случаях, когда организация:

а) нуждается в демонстрации своей способности постоянно поставлять продукцию и(или) услуги, отвечающие требованиям потребителей и применимым законодательным и нормативным правовым требованиям;

б) ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством результативного применения системы менеджмента качества, включая процессы ее улучшения, и обеспечение соответствия требованиям потребителей и применимым законодательным и нормативным правовым требованиям.

Все требования настоящего стандарта носят общий характер и предназначены для применения любыми организациями независимо от их вида, размера, поставляемой продукции и предоставляемых услуг.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 В настоящем стандарте термины «продукция» или «услуга» применимы только к продукции и услугам, которые предназначены или затребованы потребителем.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Законодательные и нормативные правовые требования могут быть обозначены как правовые требования.

ИСО 14001

1 Область применения

Настоящий стандарт устанавливает требования к системе экологического менеджмента, которую организация может применять для улучшения экологических результатов ее деятельности.

Настоящий стандарт предназначен для использования организацией, стремящейся к управлению ее ответственностью в области экологии на системной основе, внося таким образом вклад в экологическую составляющую устойчивости.

Настоящий стандарт помогает организации достигать намеченных результатов ее системы экологического менеджмента, представляющих ценность для окружающей среды, для самой организации и заинтересованных сторон. В соответствии с экологической политикой организации намеченные результаты системы экологического менеджмента включают себя;

- улучшение экологических результатов деятельности.
- выполнение принятых обязательств:
- достижение экологических целей.

Настоящий стандарт предназначен для применения любой организацией независимо от размера, вида и характера, а также применяется к тем экологическим аспектам ее деятельности, продукции и услуг, которыми она может управлять или на которые может влиять с учетом концепции жизненного цикла. Настоящий стандарт не устанавливает конкретных критериев экологических результатов деятельности.

Настоящий стандарт может применяться в целом или частично для систематического улучшения экологического менеджмента.

Интегрированная система менеджмента

Заявления о соответствии настоящему стандарту, как правило, не принимаются, пока все требования настоящего стандарта не включены в систему экологического менеджмента организации и выполнены без исключения.

ИСО 45001

1 Область применения

Настоящий международный стандарт содержит требования к системе менеджмента ПБОЗ и Руководство по его применению, чтобы помочь организации обеспечить безопасные и здоровые условия труда для предупреждения травм и нанесения вреда здоровью, а также улучшить результаты деятельности в области ПБОЗ.

Настоящий стандарт применим к любой организации, которая желает разработать, внедрить и поддерживать СМ ПБОЗ, чтобы улучшить здоровье и безопасность, устранить опасности и минимизировать риски в области ПБОЗ (включая системные недостатки), а также несоответствия в отношении СМ ПБОЗ, связанные с деятельностью организации, и использовать имеющиеся возможности.

Этот документ помогает организации достичь намеченных результатов своей СМ ПБОЗ.

В соответствии с политикой в области ПБОЗ организации предполагаемые результаты СМ ПБОЗ включают:

- постоянное улучшение результатов в области ПБОЗ;
- выполнение законодательных требований и других требований;
- достижение целей в области ПБОЗ.

Настоящий Стандарт применим в любой организации независимо от ее размера, типа или характера деятельности. Он применяется в отношении тех рисков в области ПБОЗ, которые организация определила, как те, которыми она может управлять, принимая во внимание такие факторы, как среда, в которой функционирует организация, потребности и ожидания своих работников и других заинтересованных сторон.

Настоящий международный стандарт не устанавливает конкретных критериев для оценки результатов деятельности в области ПБОЗ и не дает конкретных предписаний в отношении структуры СМ ПБОЗ,

Настоящий международный стандарт позволяет организации интегрировать в свою СМ ПБОЗ другие аспекты здоровья и безопасности, такие как производственная гигиена. Организации также может потребоваться применить соответствующие нормативные требования для решения таких вопросов.

Настоящий международный стандарт не рассматривает такие вопросы, как безопасность продукции, ущерб имуществу или воздействия на окружающую среду в качестве рисков, которые воздействуют на работников или других соответствующих заинтересованных сторон.

Настоящий стандарт может применяться целиком или по частям, чтобы систематически улучшать менеджмент в области ПБОЗ. Тем не менее, заявления о соответствии настоящему стандарту не принимаются до тех пор, когда все требования не будут внедрены в СМ ПБОЗ и не будут применяться без исключений.

Интегрированная система менеджмента

Комментарии

Большинство предприятий используют стандарты на системы менеджмента в следующих случаях:

- в качестве инструмента развития предприятия, применяя требования стандартов в качестве модели совершенствования системы управления.*
- для демонстрации потребителям и другим заинтересованным сторонам способности стабильно поставлять продукцию и предоставлять услуги, соответствующие требованиям потребителей, а также применимым законодательным и нормативным требованиям (ИСО 9001).*
- для демонстрации способности управлять экологическими аспектами, связанными с деятельностью, продукцией и услугами организации (ИСО 14001).*
- для демонстрации способности управлять своими опасностями и рисками в области ПБОЗ (ИСО 45001).*
- для оценки собственных поставщиков и подрядчиков.*

Интегрированная система менеджмента

Раздел 2. Нормативные ссылки

ИСО 9001

2 Нормативные ссылки

Следующий документ, полностью или частично, является нормативной ссылкой для настоящего стандарта и необходим для его применения. Для датированных ссылок применяется только указанная версия. Для недатированных ссылок применяется последняя версия ссылочного документа (включая любые поправки).

ISO 9000:2015, Система менеджмента качества. Основные положения и словарь

Комментарии

ИСО 9001 ссылается на стандарт ИСО 9000, в котором даются определения терминов, применяемых в формулировках требований стандарта.

В стандартах ИСО 14001 и ИСО 45001 ссылки на другие документы отсутствуют.

Раздел 3. Термины и определения

ИСО 9001

3 Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения, данные в ISO 9000:2015.

Комментарии

В стандартах ИСО 14001 и ИСО 45001 термины и их определения приводятся непосредственно в разделах 3 стандартов.

Основные термины и их определения представлены в Приложении Б к настоящему методическому пособию.

Раздел 4. Среда организации

ИСО 9001

4 Среда организации

4.1 Понимание организации и ее среды

Организация должна определить внешние и внутренние факторы, относящиеся к ее намерениям и стратегическому направлению и влияющие на ее способность достигать намеченного(ых) результата(ов) ее системы менеджмента качества.

Организация должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих внешних и внутренних факторах.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Рассматриваемые факторы или условия могут быть положительными или отрицательными.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Пониманию внешней среды может способствовать рассмотрение факторов, связанных с законодательной, технологической, конкурентной, рыночной, культурной, социальной и экономической средой на международном, национальном, региональном или местном уровне.

ПРИМЕЧАНИЕ 3 Пониманию внутренней среды может способствовать рассмотрение факторов, связанных с ценностями, культурой, знаниями и результатами работы организации.

Комментарии

Организация должна иметь четкое представление:

- о своем предназначении и стратегических направлениях развития,
- о продукции и услугах, которые она предоставляет,
- о рынках, на которых она работает,
- о своих подходах или о бизнес-модели, по которым она планирует работать в дальнейшем.

Необходимо определить внешние и внутренние факторы, которые могут положительно или отрицательно повлиять на достижение стратегических целей организации.

Примерами внешних и внутренних факторов могут быть:

- Деятельность организации, ее продукция и услуги,
- Специфика отрасли или сектора экономики;
- Условия окружающей среды, относящиеся к климату, качеству воздуха, воды, использованию земли, доступности природных ресурсов и т.п.
- Контроль со стороны государственных органов,
- Появление новых конкурентов, подрядчиков, субподрядчиков, поставщиков, партнеров,
- Монопольное положение на рынке,
- Недостаток квалифицированного персонала,
- Новые технологии, появление новых профессий;
- Внедрение новых продуктов, материалов, услуг, инструментов, программного обеспечения, помещений и оборудования;
- Новые законы,
- Новые знания о продукции и об ее влиянии на здоровье и безопасность;
- Корпоративная культура, особенности работы в многонациональных компаниях;

Интегрированная система менеджмента

- Политика и цели организации, а также стратегия их достижения,
- Организационная структура, распределение функций и ответственности, методы управления.
- Стандарты и руководящие документы, применяемые в организации;
- Информационные системы, информационные потоки и процессы принятия решений (формализованные и неформальные);
- Форма и объем договорных отношений, в т.ч. деятельность, переданная на аутсорсинг;
- Условия труда, организация рабочего времени;
-

Информация о внутренних и внешних факторах является исходной информацией для последующего анализа рисков и возможностей (см.6.1).

Выявление и анализ внутренних и внешних факторов обычно проводится в форме SWOT-анализа (анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз)

Данные факторы могут меняться с течением времени. Организация должна поддерживать информацию о своих внешних и внутренних факторах в актуальном состоянии.

Информация об изменениях внешних и внутренних факторов является исходными данными для анализа ИСМ со стороны руководства (см.9.3).

ИСО 9001

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

С учетом влияния, которое заинтересованные стороны оказывают или могут оказать на способность организации постоянно поставлять продукцию и услуги, отвечающие требованиям потребителей и применимым к ним законодательным и нормативным правовым требованиям, организация должна определить:

- а) заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе менеджмента качества;
- б) требования этих заинтересованных сторон, относящиеся к системе менеджмента качества.

Организация должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих заинтересованных сторонах и их соответствующих требованиях.

ИСО 14001

4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

Организация должна определить.

.....

с) какие из этих потребностей и ожиданий становятся ее принятыми обязательствами.

ИСО 45001

4.2 Понимание потребностей и ожиданий работников и других заинтересованных сторон

Организация должна определить:

Интегрированная система менеджмента

.....
с) какие из этих потребностей и ожиданий являются или могут стать применимыми законодательными и другими требованиями.

Комментарии

Заинтересованные стороны это лица или организации:

- *которые могут влиять на решения или действия организации,*
- *на которых могут влиять решения или действия организации,*
- *которые полагают, что на них могут влиять решения или действия организации.*

Основными заинтересованными сторонами являются:

- *В СМК (ИСО 9001) – потребители,*
- *В СЭМ (ИСО 14001) – общество,*
- *В СМПБОЗ (ИСО 45001) - персонал.*

Другие заинтересованные стороны:

- *Владельцы, акционеры, головные организации.*
- *Поставщики, подрядчики, партнеры.*
- *Государственные и контролирующие органы (локальные, региональные, государственные, местные, национальные или международные);*
- *Негосударственные органы (общественные организации, отраслевые союзы).*
- *Организации работников (профсоюзы)*
- *Соседние организации и частные лица.*
- *Посетители,*
- *МЧС, аварийные и коммунальные службы,*
- *Медицинские и страховые организации,*
- *Средства массовой информации,*
- *.....*

Организация должна определить, какие из потребностей и ожиданий заинтересованных сторон будут являться объектом управления в рамках системы менеджмента.

Информация о требованиях заинтересованных сторон также является исходной информацией для последующего анализа рисков и возможностей (см.6.1).

Особое внимание необходимо уделить потенциальным или реальным «конфликтам интересов». Например, на каком-то этапе требования потребителей могут войти в противоречие с требованиями головной организации, с экологическими требованиями или с требованиями охраны труда.

Потребности и ожидания заинтересованных сторон, принятые организацией как обязательные, совместно с выявленными законодательными требованиями формируют общий перечень обязательств, которые обозначены в стандарте ИСО 14001, как «принятые обязательства», а в стандарте ИСО 45001 как «законодательные и другие требования» (см.6.1.3).

Интегрированная система менеджмента

Потенциальное влияние заинтересованных сторон, возможно, будет меняться с течением времени, следовательно, необходимо проводить его мониторинг и анализ.

Информация об изменениях потребностей и ожиданий заинтересованных сторон является исходными данными для анализа ИСМ со стороны руководства (см.9.3).

ИСО 9001

4.3 Определение области применения системы менеджмента качества

Организация должна определить границы системы менеджмента качества и охватываемую ею деятельность, чтобы установить область ее применения.

При определении области применения организация должна рассматривать:

- a) внешние и внутренние факторы (см. 4.1);
- b) требования соответствующих заинтересованных сторон (см. 4.2);
- c) продукцию и услуги организации.

Организация должна применять все требования настоящего стандарта, если эти требования применимы в пределах установленной области применения ее системы менеджмента качества.

Область применения системы менеджмента качества организации должна быть доступна, разрабатываться, актуализироваться и применяться как документированная информация. Область применения должна указывать на охватываемые виды продукции и услуг и давать обоснование для исключения требования настоящего стандарта, которое она определила как неприменимое к ее области применения системы менеджмента качества.

Соответствие требованиям настоящего стандарта может быть заявлено только в том случае, если требования, определенные как неприменимые, не влияют на способность или ответственность организации обеспечивать соответствие продукции и услуг и повышать удовлетворенность потребителей.

Комментарии

Должна быть определена область применения ИСМ.

В описании области применения обязательно должно быть указано:

- *какие виды деятельности, продукции и услуг включены в ИСМ,.*
- *какие объекты (площадки, участки, филиалы..) включены в ИСМ.*

Область применения ИСМ может отличаться от области сертификации. Например, компания распространила свою систему менеджмента на деятельность центрального офиса и филиалов, но на сертификацию заявила только деятельность центрального офиса.

Область применения должна включать все виды деятельности, влияющие на выполнение требований потребителей и применимых законодательных и нормативных требований, в том числе те, которые переданы на аутсорсинг в другие организации.

Например, организация передала деятельность по проектированию подрядчику. При этом ответственность за управление процессом проектирования остается за организацией. Следовательно, данная

Интегрированная система менеджмента

деятельность должна быть включена в область применения системы менеджмента.

Если ИСМ охватывает не все виды продукции и услуг, которые предоставляет организация, должно быть представлено объяснение их исключения из области применения.

Если организация не может применить какое-либо требование стандарта ИСО 9001, поскольку оно не имеет отношения к организации, причина этого также должна быть описана. На практике это обычно ограничивается деятельностью, непосредственно связанной с выпуском продукции или предоставлением услуг. Например, организация не может выполнить требования к «сохранению» (пункт 8.5.4 ИСО 9001), так как данный процесс ей не требуется для предоставления услуги, соответствующей требованиям потребителей и применимым законодательным и нормативным требованиям.

При определении области применения ИСМ Организация должна рассмотреть все этапы жизненного цикла продукции/услуги, которыми она может управлять, и на которые она может влиять, в том числе, проектирование продукции, закупку сырья, производство продукции, ее доставку потребителю, использование и утилизацию.

В область применения ИСМ могут быть включены те виды деятельности, процессы и т.п., которые имеют отношение к организации, но выполняются другими организациями, в том числе другими участниками холдинга. Например, централизованные закупки, осуществляемые головным офисом. Организация должна четко понимать риски и возможности, связанные с данным видом деятельности, и управлять этими рисками и возможностями

Организация самостоятельно определяет границы и применимость своей системы менеджмента, но ограничения области применения ИСМ не должны позволять организации:

- исключить наиболее значимые экологические аспекты,
- исключить те части организации или процессы, в которых существуют серьезные опасности и риски для персонала,
- уклониться от выполнения законодательных и других применимых требований.

Область применения может охватывать всю организацию либо ее составные части, но при выборе этих частей нельзя использовать подход, который может снизить общий уровень доверия к системе менеджмента.

Область применения ИСМ может быть документирована либо в виде отдельного документа, либо в виде части другого документа, например, Политики (см.5.2) или Руководства по ИСМ (не является обязательным документом ИСМ).

Описание области применения ИСМ должно быть «доступно» заинтересованным сторонам. «Доступность» не предполагает принудительного ознакомления с документом. Заинтересованная сторона, при желании, должна иметь возможность ознакомиться с любым «доступным» документом (см. также 5.2). Ознакомление заинтересованных сторон с «доступными» документами обычно осуществляется через интернет или средства массовой информации.

Интегрированная система менеджмента

ИСО 9001

4.4 Система менеджмента качества и ее процессы

4.4.1 Организация должна разработать, внедрить, поддерживать и постоянно улучшать систему менеджмента качества, включая необходимые процессы и их взаимодействия, в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации, а также:

- a) определять требуемые входы и ожидаемые выходы этих процессов;
- b) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- c) определять и применять критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими;
- d) определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность;
- e) распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов;
- f) учитывать риски и возможности в соответствии с требованиями подраздела 6.1;
- g) оценивать эти процессы и вносить любые изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов;
- h) улучшать процессы и систему менеджмента качества.

4.4.2 Организация должна в необходимом объеме:

- a) разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для обеспечения функционирования процессов;
- b) регистрировать и сохранять документированную информацию для обеспечения уверенности в том, что эти процессы осуществляются в соответствии с тем, как это было запланировано.

Комментарии

Необходимо разработать процессную модель организации, в которую должны быть включены все процессы, обозначенные в области применения ИСМ (см. 4.3).

Процессы, необходимые для ИСМ, включают:

- *Производственные процессы, необходимые для производства продукции и предоставления услуг потребителям. (проектирование, закупки, производство, хранение, транспортировка.....),*
- *Поддерживающие процессы, помогающие функционированию производственных процессов (управление персоналом, объектами инфраструктуры...)*
- *Процессы взаимодействия с внешними сторонами, которые соединяют систему менеджмента с внешним миром (например, взаимодействие с потребителями, поставщиками, внешними контролирующими органами и другими заинтересованными сторонами).*

Интегрированная система менеджмента

➤ *Другие процессы, необходимые для выполнения требований стандартов (определение внешних и внутренних факторов и требований заинтересованных сторон, определение экологических аспектов, опасностей и рисков в области ПБОЗ, управление рисками и возможностями, планирование деятельности, мониторинг и анализ данных, проведение внутреннего аудита и анализа со стороны руководства и т.п.).*

Процессы взаимодействуют между собой. Выход одного процесса обычно является входом других процессов (например, закупленный материал передается из процесса закупок в процесс производства). Иногда выход одного процесса становится средством управления для другого (например, план производства передается из процесса планирования в производственные и вспомогательные процессы).

Если ИСМ применяется в отдельной части организации, ее процессы могут быть взаимосвязаны с процессами других подразделений, не включенных в ИСМ (например, с процессами маркетинга, материально-технического снабжения, подготовки персонала...).

Процессное мышление является элементом «горизонтального менеджмента», когда в одном подразделении выполняется несколько процессов или в выполнении одного процесса участвует несколько подразделений. Важно, чтобы ориентация на процессы стала общей целью организации.

При разработке процессной модели необходимо учитывать существующую структуру управления предприятием, взаимосвязи подразделений и сотрудников предприятия. Если ответственность за какой-либо вид деятельности закреплена за отдельным подразделением, то данная деятельность должна быть определена, как процесс, и определено его взаимодействие с другими процессами ИСМ.

В стандартах на системы менеджмента содержатся требования к конкретным процессам, которые нужно «определить, внедрить и выполнять», а также «поддерживать документированную информацию, связанную с данными процессами». Сводная информация о процессах и документах, требуемых международными стандартами на системы менеджмента, представлена в Приложении Е к настоящему методическому пособию.

Необходимо выявить любые риски и возможности, которые относятся к каждому процессу, и убедиться, что в их отношении принимаются соответствующие меры управления (см. 6.1).

Необходимо установить конкретные показатели результативности процессов и оценивать процессы на предмет того, что они выполняются, как планировалось, и достигают запланированных результатов. (см. 9.1).

Наиболее распространенные показатели результативности процессов:

- показатели, связанные со временем выполнения процесса (сроки выполнения плановых заданий...),

- показатели надежности процессов (количество несоответствующей продукции, количество замечаний внешних или внутренних потребителей...),

- показатели исполнительской дисциплины (количество нарушений требований технологии...) и т.п.

Интегрированная система менеджмента

Мониторинг и измерение процессов обычно проводится путем:

- оценки хода выполнения процессов на плановых совещаниях, планерках...,*
- представления отчетов по выполнению плановых показателей,*
- контроля производственных процессов со стороны конструкторских служб (авторский надзор),*
- контроля производственных процессов со стороны технологических служб (проверки технологической дисциплины) и т.п.*

Необходимо решить, какую документированную информацию нужно разрабатывать, актуализировать и применять для выполнения процесса (например, Руководство по ИСМ, Стандарты предприятия, Карты процессов, процедуры, рабочие инструкции, чек-листы, спецификации, чертежи и т.д.) и какую документированную информацию нужно регистрировать и сохранять, чтобы быть уверенными, что процесс был выполнен так, как планировалось (например, журналы, акты, отчеты, протоколы...). (см. 7.5).

Пример Карты процесса представлен в Приложении В к настоящему методическому пособию.

Интегрированная система менеджмента

Раздел 5. Лидерство

ИСО 9001

5 Лидерство

5.1 Лидерство и приверженность

5.1.1 Общие положения

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества посредством:

- a) принятия ответственности за результативность системы менеджмента качества;
- b) обеспечения разработки политики и целей в области качества, которые согласуются с условиями среды организации и ее стратегическим направлением;
- c) обеспечения интеграции требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации;
- d) содействия применению процессного подхода и риск-ориентированного мышления;
- e) обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы менеджмента качества;
- f) распространения в организации понимания важности результативного менеджмента качества и соответствия требованиям системы менеджмента качества;
- g) обеспечения достижения системой менеджмента качества намеченных результатов;
- h) вовлечения, руководства и оказания поддержки участия работников в обеспечении результативности системы менеджмента качества;
- i) поддержки улучшения;
- j) поддержки других соответствующих руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности;

ПРИМЕЧАНИЕ Слово «бизнес» в настоящем стандарте следует понимать в широком смысле, как отображение видов деятельности, которые являются ключевыми для целей существования организации, независимо от того, является ли она государственной, частной, ставит ли она своей целью получение прибыли или нет.

ИСО 45001

5. ЛИДЕРСТВО И УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ

5.1 Лидерство и приверженность

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента ПБОЗ посредством:

- a) принятия на себя общей ответственности за предотвращение травм и заболеваний, связанных с рабочей деятельностью, а также за обеспечение безопасных и здоровых условий труда на рабочих местах и при осуществлении деятельности,

.....
j) разработки, развития и продвижения организационной культуры, которая поддерживает систему менеджмента ПБОЗ.

Интегрированная система менеджмента

- к) защиты работников от преследований за сообщения о происшествиях, опасностях, рисках и возможностях,
- л) обеспечение того, чтобы организация устанавливает и внедряет процесс (-ы) для консультаций и участия работников (см. п. 5.4),
- м) поддержки создания и функционирования комитетов по охране здоровья и безопасности (см. п. 5.4).

Комментарии

Персонал делает то, на что обращают внимание его руководители. Если выполнение требований потребителей, законодательных и нормативных требований, повышение удовлетворенности потребителей, улучшение экологических показателей и показателей в области ПБОЗ, улучшение системы и процессов является приоритетом для высшего руководства, значит, это будет выполняться.

Раздел 5 устанавливает конкретные требования в отношении того, как высшее руководство должно демонстрировать свою приверженность, а также устанавливать и реализовывать приоритеты в отношении ИСМ.

Под высшим руководством понимается «лицо или группа лиц, имеющих полномочия управления деятельностью всей организации». Обычно данные роли выполняют директор и его заместители.

ИСМ должна быть внедрена в обычные производственные операции, а не функционировать, как независимая система, по своим собственным правилам, со своей собственной структурой управления. Поэтому высшее руководство должно взять на себя общую ответственность за ИСМ в той же мере, в какой оно отвечает за остальные элементы системы управления бизнесом (см. 5.1.1 а, с).

В стандарте определены конкретные элементы ИСМ, в которых, высшее руководство должно продемонстрировать свои лидерские качества и приверженность. В тех требованиях данного пункта, в которых используется слово «обеспечение», высшее руководство может поручить решение задачи кому-то другому. Там, где используются слова «содействие», «поддержка», «вовлечение», эта деятельность не может быть передана другим, а должна выполняться самим высшим руководством.

ИСО 9001

5.1.2 Ориентация на потребителей

Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей посредством обеспечения того, что:

а) требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные правовые требования определены, поняты и неизменно выполняются;

б) риски и возможности, которые могут оказывать влияние на соответствие продукции и услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей, определены и рассмотрены;

с) в центре внимания находится повышение удовлетворенности потребителей.

Интегрированная система менеджмента

Комментарии

В стандарте ИСО 9001 в отдельный пункт выделены требования к высшему руководству, чтобы оно демонстрировало лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей.

В отношении своих потребителей организация должна:

- Выявлять и анализировать требования потребителя (см. 4.2 и 8.2.3),
- Устанавливать цели в области качества, направленные на повышение удовлетворенности потребителей (см.6.2)
- Поддерживать связь с потребителями (см.8.2.1),
- Оценивать удовлетворенность потребителей (см.9.1.2),
- Выявлять и реализовывать возможности повышения удовлетворенности потребителей (см.6.1 и 10.1).

ИСО 9001

5.2 Политика

5.2.1 Разработка политики в области качества

Высшее руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, которая:

- a) соответствует намерениям и среде организации, а также поддерживает ее стратегическое направление;
- b) создает основу для установления целей в области качества;
- c) включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;
- d) включает в себя обязательство постоянно улучшать систему менеджмента качества.

5.2.2 Доведение политики в области качества

Политика в области качества должна:

- a) быть доступной и применяться как документированная информация;
- b) быть доведенной до сведения работников, понятной и применяемой внутри организации;
- c) быть доступной подходящим способом для соответствующих заинтересованных сторон.

ИСО 14001

5.2 Экологическая политика

Высшее руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии экологическую политику, которая в рамках установленной области применения системы экологического менеджмента:

-
- c) включает обязательство защищать окружающую среду, включая предотвращение загрязнения и другие отдельные обязательства, относящиеся к среде организации.

Примечание — Другие отдельные обязательства по защите окружающей среды могут включать в себя рациональное использование

Интегрированная система менеджмента

ресурсов, смягчение последствий изменения климата и адаптацию к ним. а также защиту биологического разнообразия и экосистем.

d) включает обязательство выполнять ее принятые обязательства;

ИСО 45001

5.2 Политика в области ПБОЗ

Высшее руководство должно установить, внедрить и поддерживать политику в области ПБОЗ, которая:

a) включает обязательство обеспечить безопасные и здоровые условия труда для предупреждения связанных с работой травм и ухудшения состояния здоровья и соответствует намерениям, размеру и среде организации, а также природе рисков и возможностей в отношении ПБОЗ,

.....

c) включает в себя обязательство соответствовать применимым законодательным и другим требованиям,

d) включает в себя обязательство устранять опасности и снижать риски в области ПБОЗ (см. 8.1.2).

.....

f) включает обязательство обеспечить консультации и участие работников и их представителей при их наличии.

Комментарии

Политика в области качества (экологии, ПБОЗ..) обычно оформляется в виде документа, разработанного и подписанного высшим руководством организации (см.5.1.1 b).

Политика должна содержать набор обязательств, в том числе обязательства, указанные в стандартах.

Политика должна содержать намерения улучшить показатели в определенных направлениях деятельности. Далее эти намерения должны быть конкретизированы при установлении Целей в области качества (экологии, ПБОЗ..) (см.6.2).

Политика должна периодически анализироваться (пересматриваться). Принято проводить пересмотр Политики в ходе анализа ИСМ со стороны руководства (см. 9.3).

Доведение содержания Политики до персонала организации обычно осуществляется путем размещения текста Политики на видных местах и разъяснения ее содержания на собраниях или во время инструктажей.

Доступ к Политике заинтересованных сторон обычно осуществляется через интернет или средства массовой информации.

ИСО 9001

5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации

Высшее руководство должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций.

Высшее руководство должно распределить обязанности, ответственность и полномочия для:

Интегрированная система менеджмента

- a) обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям настоящего стандарта;
- b) обеспечения получения намеченных результатов процессов;
- c) отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы менеджмента качества и возможностях ее улучшения (10.1);
- d) поддержки ориентации на потребителя во всей организации;
- e) сохранения целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении изменений в систему менеджмента качества.

ИСО 45001

5.3 Функции, обязанности и полномочия в организации.

.....
Работники на всех уровнях организации должны взять на себя ответственность за те аспекты системы менеджмента ПБОЗ, которые находятся под их управлением.

Примечание: Хотя обязанности и полномочия могут быть распределены, в конечном итоге высшее руководство по-прежнему несет ответственность за функционирование системы менеджмента ПБОЗ.

Комментарии

Необходимо обеспечить, чтобы ответственность за все, что должно происходить в системе менеджмента, была распределена между сотрудниками организации, чтобы каждый знал, что он должен делать, и что должны делать другие. Отдельным лицам или группам лиц должны быть предоставлены полномочия предпринимать необходимые действия и принимать соответствующие решения.

В предыдущих редакциях стандартов было требование о назначении Представителя руководства, ответственного за функционирование соответствующей системы менеджмента. Современные редакции стандартов требуют от высшего руководства непосредственного участия в функционировании системы менеджмента. В них нет требований о назначении Представителя руководства, хотя функции, которые ранее были возложены на Представителя руководства, должны быть за кем-то закреплены. Организация может принять решение сохранить в своей структуре эту должность. Тем не менее, некоторые из обязанностей, традиционно возложенных на Представителя руководства, теперь должно выполнять само высшее руководство.

Распределение ответственности и полномочий при выполнении повторяющейся деятельности обычно представляется в нормативных документах (процедуры, инструкции...) и организационных документах (Устав, схема организационной структуры, матрица ответственности за процессы, положения о подразделениях, должностные инструкции.....).

Ответственность за выполнение плановых мероприятий (планы, программы) устанавливается распорядительными документами (приказы, распоряжения и т.п.).

ИСО 45001

5.4 Консультации и участие работников

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процесс (-ы) для обеспечения консультирования и участия работников на всех соответствующих уровнях и функциях, и, где применимо, представителей работников, в разработке, планировании, выполнении, оценке результативности и действиях по улучшению системы менеджмента ПБОЗ.

Организация должна:

а) предоставлять необходимые для консультаций и участия инструменты, время, обучение и ресурсы.

Примечание 1: Механизмом для консультаций и участия может быть представительство работников.

б) предоставлять своевременный доступ к четкой, понятной и актуальной информации о системе менеджмента ПБОЗ,

в) выявлять и устранять препятствия и барьеры для участия работников и минимизировать те препятствия и барьеры, которые не могут быть устранены;

Примечание 2: Препятствия или барьеры включают отсутствие реакции на обращения и предложения работников, языковые барьеры или низкий уровень грамотности работников, негативную реакцию со стороны непосредственных руководителей и коллег, любые политики, практики, препятствующие участию работников или предполагающие наказание за участие.

д) уделять особое внимание предоставлению консультаций работникам, не выполняющим управленческие функции, в отношении следующего:

1) определение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон (см. 4.2);

2) установление политики (см. 5.2);

3) распределение функций, обязанностей и полномочий, насколько это применимо (см. 5.3);

4) определение того, каким образом применять законодательные и другие требования (см. 6.1.3);

5) установление целей в области ПБОЗ и планирование их достижения (см. 6.2);

6) определение необходимых мер управления переданными процессами, закупками и подрядчиками (см. 8.1.4);

7) определение того, в отношении чего необходимо проводить мониторинг, измерение и оценку (см. 9.1);

8) планирование, разработка, внедрение и поддержание программы аудита (см. 9.2.2);

9) обеспечение процесса постоянного улучшения (см. 10.3).

е) уделять особое внимание участию работников, не выполняющих управленческие функции:

1) в определении механизмов их участия и консультаций;

2) в выявлении опасностей и оценке рисков и возможностей (см. 6.1.1 и 6.1.2);

3) в определении действий по устранению опасностей и снижению рисков в области ПБОЗ (см. 6.1.4);

Интегрированная система менеджмента

4) в определении требований к компетентности, потребности в обучении, обучении и в оценке результатов обучения (см. 7.2);

5) в определении информации, которая должна быть передана, и каким образом она должна быть передана (см. 7.4);

6) в определении средств управления, их эффективном внедрении и использовании (см. 8.1, 8.1.3 и 8.2);

7) в расследовании происшествий и несоответствий и в определении корректирующих действий (см. 10.2);

Примечание 3: Особое внимание консультациям и участию работников, не выполняющих управленческие функции, направлено на вовлечение лиц, выполняющих трудовую деятельность, но не служит для исключения, например, менеджеров, на которых влияют выполняемые работы или другие факторы в организации.

Примечание 4: Признано, что значительные препятствия для участия работников могут быть устранены бесплатным обучением работников, или обучением в рабочее время, где это возможно.

Комментарии

В стандарте ИСО 45001 есть специфическое требование, которого нет в других стандартах.

Персонал организации является основной заинтересованной стороной в системе менеджмента ПБОЗ.

Персонал должен быть вовлечен в разработку, внедрение и функционирование системы менеджмента на всех этапах. Особенно важно участие персонала на этапах:

- *идентификации опасностей, оценки рисков и возможностей и определения средства управления (см. 6.1 и 8.1);*
- *разработки и анализа политики и целей в области ПБОЗ (см. 5.2 и 6.2);*
- *расследования происшествий (см. 10.2);*

Должны быть назначены или избраны представители персонала, через которых работники предприятия могли бы решать любые вопросы ПБОЗ (ответственные за ПБОЗ в подразделениях, представители профсоюза...).

Должны применяться различные методы консультирования персонала по любым вопросам ПБОЗ, в том числе по технологическим и организационным изменениям.

Консультация предполагает предоставление необходимой информации работникам или их представителям, и получение обратной связи, которая должна быть принята во внимание при принятии решений.

Консультация может проводиться в форме собраний, совещаний с участием работников или их представителей.

Результаты системы менеджмента ПБОЗ зависят от участия работников.

Участие дает работникам возможность вносить свой вклад в процессы принятия решений в отношении применяемых методов, ожидаемых результатов и предлагаемых изменений в системе менеджмента ПБОЗ.

Участие работников в процессах принятия решений обычно осуществляется через назначенных или избранных представителей.

Интегрированная система менеджмента

Организация должна поощрять работников всех уровней сообщать об опасных ситуациях, чтобы можно было своевременно предпринять соответствующие меры. При этом работники не должны опасаться угроз увольнения, получения дисциплинарного взыскания или других репрессий.

Интегрированная система менеджмента

Раздел 6. Планирование

ИСО 9001

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

6.1.1 При планировании в системе менеджмента качества организация должна учесть факторы (см. 4.1) и требования (см. 4.2) и определить риски и возможности, подлежащие рассмотрению для:

- a) обеспечения уверенности в том, что система менеджмента качества может достичь своих намеченных результатов;
- b) увеличения их желаемого влияния;
- c) предотвращения или уменьшения их нежелательного влияния;
- d) достижения улучшения.

ИСО 14001

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей.

6.1.1 Общие положения

Организация должна разрабатывать, внедрять и поддерживать процессы, необходимые для выполнения требований 6.1.1—6.1.4.

При планировании в системе экологического менеджмента организация должнаопределить риски и возможности, относящиеся:

- к экологическим аспектам (6.1.2);
- принятым обязательствам (6.1.3);
- другим факторам и требованиям, определенным в соответствии с подразделами 4.1 и 4.2;

.....
Организация в рамках области применения системы экологического менеджмента должна определить потенциальные аварийные и другие нештатные ситуации, включая в себя те, которые могут иметь экологическое воздействие.

Организация должна разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию в отношении:

- рисков и возможностей, которые должны быть учтены,
- процессов, требуемых 6.1.1—6.1.4, в объеме, необходимом для обеспечения уверенности, что они выполняются так, как это запланировано.

ИСО 45001

6 Планирование

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей.

6.1.1 Общие положения

.....
При определении рисков и возможностей для системы менеджмента ПБОЗ, а также их ожидаемых последствий, которые должны быть приняты во внимание, организация должна учитывать:

- опасности (см 6.1.2.1),

Интегрированная система менеджмента

- риски в области ПБОЗ и другие риски (см. 6.1.2.2),
- возможности в области ПБОЗ и другие возможности (6.1.2.3),
- применимые законодательные и другие требования (см 6.1.3).

В процессе (-ах) планирования Организация должна определять и оценивать риски и возможности, которые имеют отношение к ожидаемым результатам системы менеджмента ПБОЗ, связанные с изменениями в организации, ее процессах, или в системе менеджмента ПБОЗ. В случае запланированных изменений, постоянных или временных, данная оценка должна быть проведена до внедрения изменений (см. 8.1.3).

Организация должна поддерживать документированную информацию об ее:

- рисках и возможностях,
- процессе(-ах) и действиях, необходимых для определения и управления рисками и возможностями (см. 6.1.2 - 6.1.4), в объеме, необходимом для обеспечения уверенности в том, что процессы были проведены, как запланировано.

Комментарии

Инструмент менеджмента «Управление рисками и возможностями» заменяет ранее применявшийся в системах менеджмента инструмент «Предупреждающие действия».

Согласно определению «Риск» это «влияние неопределенности». В примечании к определению указано, что риск часто выражается в форме комбинации последствий события и связанной с ним «вероятности» возникновения, то есть является количественной (или качественной) характеристикой какого-либо события.

В стандартах говорится о рисках и возможностях. Для общего понимания целесообразно воспринимать «угрозу» как потенциальное негативное событие, а «перспективу» как возможное положительное. При этом, «риск» является характеристикой «угрозы», а «возможность» - характеристикой «перспективы».

Наряду с выявлением и устранением угроз (негативных), настолько же важно выявлять и максимально использовать возможности (позитивные) для достижения поставленных целей. Некоторые возможности возникают в процессе устранения угроз. Другие возможности напрямую не связаны с угрозами и могут принести реальные дополнительные преимущества.

Например, такой фактор, как «снижение курса национальной валюты», приводит к риску увеличения стоимости закупаемых за рубежом сырьевых материалов и комплектующих изделий, но, в то же время, появляется возможность увеличить прибыль организации от поставок собственной продукции на экспорт.

Риски и возможности, связанные с внешней и внутренней средой (см.4.1), а также с заинтересованными сторонами (см.4.2), обычно относят к «организационным» рискам и возможностям. Например, риск аннулирования разрешения на выполняемую деятельность в связи с изменением законодательных требований. Данные риски управляются на уровне высшего руководства.

Интегрированная система менеджмента

Риски и возможности, связанные с производственной деятельностью, продукцией и услугами, обычно относят к «производственным» рискам и возможностям (например, риск выхода из строя продукции после ее поставки потребителю). Производственные риски управляются на уровне подразделений.

Оценку рисков обычно проводят с использованием таких инструментов, как FMEA (Анализ видов и последствий потенциальных отказов), Матрица рисков и др.

Подход на основе рисков наряду с процессным подходом является основой для построения и функционирования ИСМ. Стандарты требуют развивать у персонала «мышление на основе рисков» (см.5.1.1 d).

Подробные рекомендации по методам и инструментам менеджмента рисков можно найти в стандартах ИСО 31000 и ИСО 31010.

ИСО 14001

6.1.2 Экологические аспекты

Организация в рамках определенной области применения системы экологического менеджмента должна определить экологические аспекты ее видов деятельности, продукции и услуг, которыми она может управлять и на которые она может влиять, а также связанные с ними экологические воздействия, учитывая при этом жизненный цикл.

При определении экологических аспектов организация должна учитывать:

а) изменения, включая запланированные или новые разработки, и новые или модифицированные виды деятельности, продукцию и услуги.

б) аномальные условия и обоснованно прогнозируемые аварийные и другие нештатные ситуации.

Организация должна выявлять те аспекты, которые оказывают или могут оказать значимое экологическое воздействие, т. е. значимые экологические аспекты, применяя установленные критерии.

Организация должна подходящим образом доводить до сведения различных уровней и функций информацию о значимых экологических аспектах.

Организация должна разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию в отношении:

- экологических аспектов и связанных с ними экологических воздействий.

- критериев, используемых для выявления ее значимых экологических аспектов.

- значимых экологических аспектов.

Примечание — Значимые экологические аспекты могут привести к рискам и возможностям, связанным как с неблагоприятными экологическими воздействиями (угрозами), так и с благоприятными экологическими воздействиями (возможностями).

Комментарии

Согласно определению «Экологический аспект» это «элемент деятельности или продукции, или услуг организации, который взаимодействует или может взаимодействовать с окружающей средой».

Интегрированная система менеджмента

Т.е. экологический аспект это источник экологического воздействия. Например, «сгорание бензина в двигателе автомобиля» (экологический аспект) приводит к «выбросам продуктов сгорания в атмосферу» (экологическое воздействие).

Организация должна определить, внедрить и выполнять процесс в отношении выявления и оценки значимости экологических аспектов, а также разработать и поддерживать документированную информацию в отношении данного процесса (см.6.1.1).

В процесс идентификации экологических аспектов целесообразно вовлечь весь персонал организации. Каждый работник на своем рабочем месте должен оценить, какие воздействия на окружающую среду связаны с его деятельностью. Для этого должна быть разработана соответствующая процедура и проведено обучение персонала.

Основные виды воздействий на окружающую среду:

- выбросы в атмосферу;
- сбросы в воду и в грунт;
- размещение отходов;
- использование природных материалов и ресурсов,
- использование энергии,
- излучение энергии (например, в виде тепла, радиации, вибрации...),
- использование природных объектов.

Идентификация экологических аспектов должна проводиться с учетом:

- нормальных условий функционирования,
- аномальных условий функционирования,
- режимов пуска и останова,
- возможных нештатных (чрезвычайных) ситуаций.

Важно также идентифицировать аспекты, связанные с продукцией и услугами организации на всех этапах их жизненного цикла от проектирования и закупки сырья до утилизации. Организация обычно не может управлять использованием и утилизацией своей продукции, но она может сообщить пользователям о методах обращения и утилизации. Кроме того, при проектировании своей продукции организация может предусмотреть использование материалов, более безопасных для окружающей среды.

В первую очередь нужно идентифицировать аспекты, которыми организация может управлять непосредственно. Но следует также рассмотреть аспекты, на которые организация может влиять, например, аспекты, связанные с:

- упаковкой и транспортировкой сырья и готовой продукции,
- работой подрядчиков и т.п.

Пример идентификации экологических аспектов представлен в Приложении Г к настоящему методическому пособию.

После того, как полный перечень экологических аспектов будет составлен, специалисты должны провести оценку значимости воздействий на окружающую среду, связанных с конкретными аспектами, и выбрать те аспекты, на управление которыми в первую очередь будет ориентирована ИСМ.

Интегрированная система менеджмента

При оценке значимости экологических аспектов обычно учитываются следующие критерии:

- Каким образом данный аспект регламентирован законодательством (6.1.3).
- Объем воздействия на окружающую среду (тонны в час, куб. метры в сутки и т.п.).
- Масштаб воздействия на окружающую среду (локальное, региональное, глобальное воздействие и т.п.),
- Серьезность последствий для окружающей среды (краткосрочное, долгосрочное, необратимое воздействие и т.п.),
- Вероятность воздействия на окружающую среду (для аспектов, связанных с аварийными ситуациями).
- Наличие и надежность средств управления экологическим аспектом (фильтры, заграждения и т.п.)

Целесообразно проводить сравнительный анализ аспектов отдельно по видам воздействий на окружающую среду, т.к. сложно объективно сравнить между собой потребление электроэнергии с образованием твердых отходов или с аварийным выбросом вредного вещества в атмосферу.

В отдельную группу целесообразно выделить экологические аспекты, связанные с возможными аварийными или другими нештатными ситуациями. Данными аспектами (независимо от их значимости) необходимо управлять в соответствии с требованиями п. 8.2.

Результаты оценки значимости экологических аспектов обычно оформляются в виде Реестра значимых экологических аспектов.

В дальнейшем идентификация аспектов и определение их значимости должны проводиться с установленной периодичностью, а также при любых изменениях в деятельности организации.

ИСО 45001

6.1.2 Идентификация опасностей и оценка рисков и возможностей

6.1.2.1 Идентификация опасностей

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процесс постоянной предупреждающей идентификации опасностей. Процесс должен учитывать следующее, но не ограничиваться этим:

а) то, каким образом организована работа, социальные факторы (включающие рабочую нагрузку, рабочее время, возможные преследования, притеснения, запугивания), лидерство и культуру в организации.

б) обычную (повторяющуюся) и нестандартную деятельность и ситуации, в том числе рассмотрение опасностей, возникающих из:

1) инфраструктуры, оборудования, материалов, веществ и физических условий на рабочем месте;

2) опасностей, которые возникают вследствие особенностей проектирования продукции и услуг, в том числе в ходе исследования, разработки, испытаний, производства, монтажа, строительства, предоставления услуг, обслуживания или утилизации;

3) человеческого фактора;

4) того, как на самом деле выполняется работа.

Интегрированная система менеджмента

- с) произошедшие происшествия, внутренние или внешние по отношению к организации, включая чрезвычайные ситуации и их причины;
- д) потенциальные чрезвычайные ситуации;
- е) людей, включая рассмотрение:
- 1) тех, кто имеет доступ к рабочему месту, и их деятельность, в том числе работников, подрядчиков и посетителей и других лиц;
 - 2) тех, кто находится в непосредственной близости от рабочего места, на которых может сказаться деятельность организации;
 - 3) работников, находящихся на объекте, который не находится под прямым управлением организации;
- ф) другие факторы, включая рассмотрение:
- 1) конструкций рабочих зон, процессов, установок, машин, оборудования, операционных процедур и методов организации работ, в том числе их адаптации к возможностям человека;
 - 2) ситуаций, происходящих в непосредственной близости от рабочего места, вызванных деятельностью, выполняемой под управлением организации;
 - 3) ситуаций, которые не находятся под управлением организации, но происходят в непосредственной близости от рабочего места, которые могут привести к травме или ухудшению состоянию здоровья лиц на рабочем месте.
- г) фактические или предлагаемые изменения в организации, ее операциях, процессах, деятельности и системе менеджмента ПБОЗ (см.8.1.3);
- h) изменений в знаниях и информации об опасностях.

Комментарии

Различают два вида факторов, воздействующих на работников предприятия:

Вредный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию. С данным фактором связан английский термин **Occupational Health** – профессиональное здоровье.

Опасный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме. С данным фактором связан английский термин **Occupational Safety** - профессиональная безопасность.

Должны быть проведены:

- Идентификация (определение) имеющихся опасностей,
- Оценка связанных с данными опасностями рисков (оценка сочетания вероятности воздействия на человека и серьезности последствий данного воздействия) с учетом имеющихся средств управления рисками (ограждений, систем сигнализации, средств индивидуальной защиты...),
- Оценка приемлемости рисков,
- Определение необходимых средств управления для снижения уровней рисков, признанных неприемлемыми.

Процесс идентификации опасностей, оценки рисков и определения средств управления рисками должен носить предупреждающий, а не

Интегрированная система менеджмента

реагирующий характер. Средства управления рисками должны быть направлены на предупреждение воздействия на человека.

В процесс идентификации опасностей (вредных и опасных производственных факторов), оценки рисков и определения средств управления рисками необходимо вовлечь весь персонал организации (5.4). Каждый работник должен выявить и оценить опасности, которые существуют на его рабочем месте. Для этого необходимо разработать соответствующую процедуру и провести обучение персонала (7.2).

Опасности чаще всего связаны с деятельностью (например, выполнение работ на высоте, использование электрического инструмента...) или с рабочим местом (например, запыленность, движущиеся транспортные средства...)

Идентификация опасностей обычно начинается на стадии проектирования нового рабочего места, объекта, продукции или процесса. Она должна продолжаться на этапе производства и далее в течение всего жизненного цикла, учитывая текущую, измененную и будущую деятельность.

Хотя стандарт ИСО 45001 не относится к безопасности продукции (то есть, безопасности для конечных пользователей продукции), необходимо учитывать опасности для работников, возникающие во время производства, сборки или испытаний продукции.

Различают 4 группы опасностей:

1. Физические опасности:

- Падение человека на скользкой поверхности или с высоты,
- Падение предметов с высоты,
- Работа в незргономичном помещении,
- Подъем тяжестей,
- Монотонно повторяющиеся физические движения,
- Воздействия движущихся частей оборудования,
- Дорожно-транспортные происшествия,
- Огне- и взрывоопасные материалы,
- Источники энергии и излучения (электричество, радиация, шум, вибрация...),
- Резервуары и трубопроводы под давлением,
- Термическое воздействие,

2. Химические опасности:

- Попадание вредных веществ в организм человека через органы дыхания или с пищей,
- Попадание вредных веществ на кожу,
- Недостаток кислорода для дыхания

3 Биологические опасности:

- Попадание в организм человека бактерий или вирусов,

4 Психологические опасности

- Окружающая обстановка, вызывающая стрессовое состояние,
- Перегрузки,
- Недостаток общения.

Процесс идентификации опасностей должен учитывать:

Интегрированная система менеджмента

а) обычные и нестандартные виды деятельности и ситуации:

1) обычные (повторяющиеся) действия и ситуации, создающие опасность при их ежедневном выполнении в нормальных рабочих условиях (например, эксплуатация производственного оборудования на номинальном режиме).

2) нерегулярные действия и ситуации, являющиеся случайными или незапланированными; (например, ремонт вышедшего из строя оборудования)

3) краткосрочная или долгосрочная деятельность, которая может создавать различные опасности; (например, пуск, остановка, техническое обслуживание оборудования)

б) человеческие факторы:

1) касаются человеческих возможностей, ограничений и других факторов (например, снижение концентрации в результате физической усталости);

2) информация, которая должна применяться к инструментам, машинам, системам, видам деятельности и производственной среде для их безопасного и удобного использования человеком (например, наличие и понятность инструкций по эксплуатации оборудования, паспортов безопасности материалов...);

3) следует учесть три аспекта: деятельность, работник и организация, а также то, как они взаимодействуют и влияют на ПБОЗ (например, организация допуска к выполнению работ и контроля выполняемых работ)

с) новые или измененные опасности:

1) могут возникать, когда производственные процессы ухудшаются, изменяются, адаптируются или развиваются в результате обычных или меняющихся обстоятельств (например, передача производственного процесса на другой участок);

2) понимание того, как фактически выполняется работа, помогает определить, увеличились или уменьшились риски в области ПБОЗ (например, наблюдение за работой и обсуждение опасностей с работниками)

д) потенциальные чрезвычайные ситуации, для которых необходимо разработать и внедрить соответствующие процедуры реагирования (см.8.2):

1) незапланированные или неожиданные ситуации, требующие немедленного реагирования (например, возгорание производственного оборудования или стихийное бедствие вблизи рабочего места или в другом месте, где работники выполняют связанную с работой деятельность);

2) ситуации, возникающие в местах, где работники выполняют связанную с работой деятельность, когда требуется их срочная эвакуация; (например, гражданские беспорядки).

е) люди:

1) те, кто находится рядом с рабочим местом, на которых может повлиять деятельность организации (например, посетители, подрядчики или соседи);

2) работники, присутствующие на объекте, не находящемся под непосредственным управлением организации, или направляющиеся на работу или в другое место (например, почтовые работники, водители

Интегрированная система менеджмента

автобусов, персонал, направляющийся на площадку клиента или работающий там);

3) *надомные работники или те, кто работает в одиночку;*

f) *изменения в знаниях и сведениях об опасностях:*

1) *источниками знаний, информации и нового понимания опасностей могут быть публикации, результаты исследований и разработок, информация, полученная от работников, анализ собственного опыта организации.*

2) *данные источники могут предоставить новую информацию об опасностях и рисках в области ПБОЗ.*

Пример идентификации опасностей представлен в Приложении Д к настоящему методическому пособию.

Процесс идентификации опасностей должен проводиться:

- *периодически, через определенные интервалы времени (для обычных видов деятельности),*
- *при организационных или технологических изменениях в организации,*
- *перед выполнением нерегулярных видов деятельности.*

ИСО 45001

6.1.2.2 Оценка рисков в области ПБОЗ и других рисков, относящихся к системе менеджмента ПБОЗ

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процесс для:
а) *оценки рисков в области ПБОЗ, связанных с выявленными опасностями, принимая во внимание результативность существующих средств управления,*
б) *выявления и оценки других рисков, относящихся к установлению, внедрению, функционированию и поддержанию системы менеджмента ПБОЗ.*

Методы и критерии, применяемые в организации для оценки рисков в области ПБОЗ, должны быть определены относительно ее области применения, характера и сроков применения, чтобы обеспечить ее предупредительный, а не реагирующий характер; и использоваться на систематической основе. Данные методы и критерии должны поддерживаться и сохраняться в качестве документированной информации.

Комментарии

Методы оценки рисков в области ПБОЗ (связанных с опасностями для персонала) и других (общесистемных) рисков должны базироваться на общих подходах, выработанных в организации, но могут различаться для разных видов или групп опасностей.

При оценке рисков обычно учитываются следующие критерии:

- *Вероятность возникновения опасности или ситуации, связанной с риском,*
- *Серьезность последствий воздействия на конкретного человека (от незначительного воздействия до воздействия, несовместимого с жизнью) или на организацию (на ее репутацию, на отношения с государственными органами или потребителями).*
- *Масштаб воздействия (количество людей, которые могут подвергнуться опасности одновременно),*

Интегрированная система менеджмента

- Возможность своевременного выявления и реагирования на возникшую опасность,
- Каким образом данный риск регламентирован на законодательном уровне (см. 6.1.3),
- Наличие и надежность средств управления риском (инструкции, ограждения и т.п.).

При оценке рисков могут применяться как количественные показатели (результаты измерений), так и качественные (экспертные оценки).

Переоценка рисков должна проводиться при проведении любых изменений в организации. Например, при изменениях технологии, оборудования, процедур, стандартов, материалов, организационной структуры, средств защиты...

По результатам оценки рисков принимаются решения о:

- приемлемости существующих рисков,
- достаточности средств управления рисками.

Если риск признан «неприемлемым», то должны быть изменены средства управления риском (см.6.1.4).

Результаты идентификации опасностей, оценки рисков и определения средств управления рисками должны быть документированы. Эти результаты обычно оформляются в виде реестров опасностей, рисков, а также планов действий по управлению рисками (см.6.1.1).

ИСО 45001

6.1.2.3 Оценка возможностей в области ПБОЗ и других возможностей, относящихся к системе менеджмента ПБОЗ

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процессы оценки:

а) возможностей улучшения результатов деятельности в области ПБОЗ, принимая во внимание запланированные изменения в организации, ее политиках, процессах или ее деятельности и:

1) возможностей адаптации методов выполнения и организации работ, а также производственной среды к работникам;

2) возможностей устранения опасностей или снижения рисков в области ПБОЗ.

б) других возможностей улучшения системы менеджмента ПБОЗ.

Примечание: Риски и возможности в области ПБОЗ могут привести к другим рискам и возможностям для организации.

Комментарии

Необходимо установить и применять методы оценки возможностей в области ПБОЗ (связанных с уменьшением опасностей для персонала) и других (общесистемных) возможностей.

Для оценки возможностей можно применять критерии, похожие на те, которые используются при оценке рисков:

- Вероятность реализации возможности,

Интегрированная система менеджмента

- Уровень влияния реализованной возможности на конкретного человека или на организацию.
- Регламентированность возможности на законодательном уровне.
Результаты идентификации и оценки возможностей следует документировать в виде реестров возможностей и планов действий в отношении выявленных возможностей (см.6.1.1).

ИСО 14001

6.1.3 Принятые обязательства

Организация должна:

- a) определять и иметь доступ к принимаемым обязательствам, относящимся к ее экологическим аспектам;
- b) определять каким образом эти принятые обязательства следует применять в организации.
- c) учитывать эти принятые обязательства при разработке, внедрении, поддержании и постоянном улучшении ее системы экологического менеджмента.

Организация должна разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию в отношении ее принятых обязательств.

Примечание — Принятые обязательства могут приводить к рискам и возможностям для организации.

ИСО 45001

6.1.3 Определение применимых законодательных и других требований

Организация должна установить, внедрить и поддерживать процесс:

- a) определения и обеспечения доступа к самым актуальным версиям законодательных и других требований, применимым к ее опасностям, а также рискам и возможностям в области ПБОЗ.
- b) определения того, как применять и выполнять эти законодательные и другие требования, и какая информация должна быть передана.
- c) принятия данных законодательных и других требований во внимание, при установлении, внедрении, поддержании и постоянном улучшении системы менеджмента ПБОЗ.

Организация должна поддерживать и сохранять документированную информацию о применимых законодательных и других требованиях, обеспечивая обновления этой документированной информации, чтобы отразить внесенные изменения.

Примечание: Законодательные и другие требования могут привести к рискам или возможностям для организации.

Комментарии

В английском языке существуют два термина, описывающие «соответствие». Соответствие добровольно принятым на себя обязательствам (например, соответствие ИСО 14001, ИСО 45001 или другим добровольным стандартам) описывается термином «conformity». На соответствие обязательным требованиям (в первую очередь, законодательным нормам) указывает термин «compliance». В данном

Интегрированная система менеджмента

пункте речь идет именно о «принятых обязательствах» соответствия обязательным требованиям.

Организация должна определить, внедрить и выполнять процесс в отношении выявления «принятых обязательств (законодательных и других требований)», а также разработать и поддерживать документированную информацию в отношении данного процесса (см.б.1.1).

К законодательным требованиям относятся:

- международные конвенции и соглашения,
- национальные законодательные акты (законы, указы президента, распоряжения правительства, стандарты, положения, приказы...),
- региональные законодательные акты, приказы контролирующих органов;
- разрешения, лицензии или другие формы одобрения;
- судебные и арбитражные решения.

Примерами других требований, которые организация обязуется выполнять, являются:

- требования потребителей,
- отраслевые требования,
- корпоративные требования,
- соглашения с заинтересованными сторонами;
- стандарты и руководства,
- трудовые договоры;
- другие добровольные обязательства организации или головного офиса.

Стандарты требуют:

- выявлять применимые законодательные и другие требования,
- постоянно оценивать актуальность данных требований,
- обеспечить доступ соответствующего персонала к данным требованиям,
- определить, каким образом должны выполняться данные требования.

При выполнении требований данного пункта должны быть учтены потребности и ожидания заинтересованных сторон, выявленные в ходе выполнения требований пункта 4.2.

Недостаточно просто составить перечень внешних нормативных документов, применимых к деятельности организации. Важно понять суть этих требований и их интерпретацию, чтобы понимать, что конкретно нужно делать, чтобы соответствовать данным требованиям.

Доступ персонала к законодательным и другим внешним требованиям может быть обеспечен:

- путем прямого доступа к базе внешних нормативных документов,
- через внутренние нормативные документы (стандарты, инструкции и т.п.).

Информация по результатам процесса обычно регистрируется в электронных таблицах, в компьютерных базах данных или в текстовых файлах, в которых фиксируются ключевые требования и результаты их выполнения.

Мониторинг выполнения законодательных и других требований должен проводиться в соответствии с требованиями пункта 9.1.2.

ИСО 9001

6.1 Действия в отношении рисков и возможностей

6.1.2 Организация должна планировать:

а) действия по рассмотрению этих рисков и возможностей;

б) то, каким образом:

1) интегрировать и внедрить эти действия в процессы системы менеджмента качества (см. 4.4);

2) оценивать результативность этих действий.

Меры, принимаемые в отношении рисков и возможностей, должны быть пропорциональны их возможному влиянию на соответствие продукции и услуг.

ПРИМЕЧАНИЕ 1 Варианты реагирования на риски могут включать избежание риска, допущение риска с тем, чтобы отследить возможности, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий, разделение риска или сдерживание риска путем принятия решения, основанного на информации.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Возможности могут привести к принятию новых практик, запуску новой продукции, открытию новых рынков, появлению новых потребителей, построению партнерских отношений, использованию новых технологий и других желаемых и реальных возможностей, чтобы учесть потребности организации или ее потребителей.

ИСО 14001

6.1.4 Планирование действий

Организация должна планировать.

а) выполнение действий в отношении;

1) значимых экологических аспектов;

2) принятых обязательств.

3) рисков и возможностей (6.1.1);

.....

При планировании этих действий организация должна учитывать ее технологические возможности, а также финансовые и функциональные требования, требования бизнеса.

ИСО 45001

6.1.4 Планирование действий

Организация должна планировать:

а) действия в отношении:

1) рисков и возможностей (см. пункты 6.1.2.2 и 6.1.2.3);

2) применимых законодательных и других требований (см. 6.1.3);

.....

При планировании действий организация должна принимать во внимание иерархию средств управления (см.8.1.2) и результаты функционирования системы менеджмента ПБОЗ.

Интегрированная система менеджмента

Комментарии

Организация должна решить, в отношении каких рисков и возможностей необходимо предпринимать действия. Решение должно зависеть от значимости фактора и его потенциального влияния на организацию.

Интеграция предпринимаемых действий в ИСМ может быть в форме внесения изменений в существующие процессы (например, путем введения дополнительных проверок и контрольных точек) или установления новых процессов (см.4.4 и 8.1).

Однократные действия (мероприятия) включаются в планы (программы) действий, в которых указываются:

- конкретные мероприятия,
- сроки их выполнения,
- ответственные лица,
- требуемые ресурсы,
- критерии и методы контроля выполнения действий и достижения запланированных результатов (см.9.1.1).

Необходимо проводить мониторинг, измерение, анализ и оценку результативности предпринятых действий в отношении рисков и возможностей (см.9.1 и 9.3).

ИСО 9001

6.2 Цели в области качества и планирование их достижения

6.2.1 Организация должна установить цели в области качества для соответствующих функций, уровней, а также процессов, необходимых для системы менеджмента качества.

Цели в области качества должны:

- a) быть согласованными с политикой в области качества;
- b) быть измеримыми;
- c) учитывать применимые требования;
- d) быть связанными с обеспечением соответствия продукции и услуг и повышением удовлетворенности потребителей;
- e) подлежать мониторингу;
- f) быть доведенными до работников;
- g) актуализироваться по мере необходимости.

Организация должна разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию о целях в области качества.

6.2.2 При планировании действий по достижению целей в области качества организация должна определить:

- a) что должно быть сделано;
- b) какие потребуются ресурсы;
- c) кто будет нести ответственность;
- d) когда эти действия будут завершены;
- e) каким образом будут оцениваться результаты.

Интегрированная система менеджмента

Комментарии

В Целях в области качества (экологии, ПБОЗ...) должны быть конкретизированы общие намерения и обязательства, установленные в Политике (5.2).

Цели могут быть краткосрочными (оперативными) или долгосрочными (стратегическими).

При установлении Целей важно обеспечить их измеримость. Например:

- Снизить уровень брака при выпуске продукции в течение текущего года на 5%,
- Снизить выбросы вредных веществ в атмосферу в течение текущего года на 10%,
- Снизить уровень травматизм, связанный с выполнением определенного вида работ, на 20%.

Цели могут быть установлены как для всей организации (Цели высшего уровня), так и для отдельных подразделений (например, снизить уровень брака при выполнении конкретной операции на конкретном технологическом оборудовании).

Для достижения Целей необходимо разработать Планы действий, в которых указать:

- конкретные мероприятия,
- сроки их выполнения,
- ответственных лиц (подразделения),
- требуемые ресурсы (см. 7.1).

Важно, чтобы Цели и планы действий по их достижению были интегрированы в бизнес-процессы организации, т.е. выполнение этих целей и планов должно находиться под контролем высшего руководства организации.

Необходимо проводить мониторинг, измерение, анализ и оценку результативности предпринятых действий по достижению Целей (см. 9.1 и 9.3).

Цели должны периодически анализироваться (пересматриваться). Пересмотр Целей высшего уровня принято проводить в ходе анализа ИСМ со стороны руководства (см. 9.3).

ИСО 9001

6.3 Планирование изменений

Там, где организация определяет необходимость изменений в системе менеджмента качества, эти изменения должны осуществляться на плановой основе (см.4.4).

Организация должна рассматривать:

- a) цель вносимого изменения и возможные последствия его внесения;
- b) целостность системы менеджмента качества;
- c) доступность ресурсов;
- d) распределение или перераспределение обязанностей, ответственности и полномочий.

Интегрированная система менеджмента

Комментарии

Все планируемые в ИСМ изменения (например, изменение организационной структуры, передача процесса на аутсорсинг и т.п.) должны анализироваться на предмет их возможных последствий.

Целесообразно проводить оценку рисков, связанных с вносимыми изменениями, и принимать соответствующие меры в отношении данных рисков.

В стандарте ИСО 9001 установлены особые требования по управлению плановыми и непредусмотренными изменениями в отношении процессов, связанных с выпуском продукции и предоставлением услуг (см. 8.1 и 8.5.6).

Полная версия методического пособия
доступна участникам дистанционного или
индивидуального обучения.