



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию

ГОУ ДПО Ярославский институт повышения квалификации  
руководящих работников  
и специалистов химической и нефтехимической промышленности

*Системы менеджмента  
качества  
Справочник руководителя*

ГОУДПО ЯрИПК  
Ярославль  
2005

***С40 Системы менеджмента качества. Справочник руководителя.***

- Ярославль: ГОУДПО ЯРИПК, 2005. – 52с.

Рассматриваются основные вопросы, связанные с разработкой и внедрением интегрированных систем управления качеством на предприятии.

Предназначено для топ-менеджеров предприятий.

**Подготовка издания:**

Аниськина Н.Н. - ректор ЯРИПК, Академик Академии проблем качества, ЕОQ-аудитор

Васильков Ю.В., - проф., проректор по научной работе и информационным системам ЯРИПК, Академик Академии проблем качества, ЕОQ-аудитор

© Издательство ГОУ ДПО ЯРИПК, 2005

*Система менеджмента качества ЯРИПК сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 фирмой Cro-Cert (IQNet)*

**Издательство ГОУДПО ЯРИПК, 2005**

## Содержание

Введение.....	4
Стандартные фазы проекта .....	9
Системы управления современного предприятия .....	10
Структура интегрированной системы менеджмента.....	11
О стандарте ISO 9001:2000.....	13
Стандарты исо серии 14000.....	13
OHSAS 18001 – системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала ...	13
SA 8000 (social accountability 8000) – социальная ответственность.....	14
Управление безопасностью ИС (ISO 17799) .....	14
Преимущества интегрированной системы управления.....	15
ISO 14000ff.....	18
Структура стандартов ISO 14000ff.....	19
Основные причины внедрения СЭМ.....	20
Что такое OHSAS 18000? .....	21
OHSAS 18001.....	23
Эффективность в управлении безопасностью и защитой .....	24
Принципы аудита (ISO 19011).....	25
Сравнение ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.....	27
Премии за качество (TQM - премии) .....	30
Конкурс качества или инструмент совершенствования.....	31
Эффективность самооценки.....	32
Приложение .....	36

Ключевым моментом при создании систем менеджмента качества по новым стандартам ISO 9000:2000 или интегрированных систем менеджмента, включающих системы экологического менеджмента (ISO 14000), менеджмента безопасности (OHSAS 18000), является перенесение акцента с продукта разработки (документации на систему) на процесс формирования системы эффективного управления: увязки структуры управления со всеми процессами деятельности предприятия и вовлечение персонала в управление качеством, окружающей средой, безопасностью.

Поэтому разработка системы менеджмента качества (СМК) или интегрированной системы менеджмента (ИСМ) начинается с определения «**Видения**» (желаемого образа организации или, другими словами, смысла ее существования и общих ценностей) и «**Миссии**» (главной цели, отвечающей на вопрос, зачем существует Ваша организация).

Из Видения и Миссии вытекает **Политика в области качества**, которая раскрывает основные принципы достижения **Целей качества**.

**Руководство по качеству** является документом, который соотносит основные бизнес-процессы предприятия, представленные в **Книге процессов**, с требованиями стандарта.

**Процедуры** по своей сути являются рецептами, как вести процессы под контролем. Они нужны, чтобы определить границы процессов и управлять процессами в этих границах.

Это современная философия стандартов ISO. Понятно, что с такой философией без включения в разработку всего управленческого персонала систему не построить.

Наиболее эффективным способом вовлечения персонала в разработку системы является обучение руководителей всех уровней. Но не традиционное, ориентированное исключительно на передачу знаний, а обучение в процессе выполнения проекта. Т.е., каждый этап обучения – это не только знакомство с определенной темой, но и разработка документации соответствующего уровня.

Грамотно организованное **обучение всех уровней персонала** позволяет организации решить целый комплекс задач, в том числе:

- Эффективно управлять проектом разработки и внедрения системы;
- Сформировать приверженную политике руководства команду;

- Повысить мотивацию персонала;
- Сократить расходы на разработку системы.

**Обучение** всех уровней персонала должно быть **встроено в проект разработки и внедрения системы**.

В зависимости от уровня персонала и этапа работ применяются следующие 6 видов обучения.

### **1. Подготовка представителя высшего руководства, способного возглавить проект разработки и внедрения СМК.**

Представитель высшего руководства (менеджер или директор по качеству, окружающей среде, безопасности, персоналу), поставленный во главу проекта разработки и внедрения системы, должен хорошо знать не только стандарты ISO, но и методологию разработки, внедрения и постоянного улучшения системы. Ему необходимы также знания по управлению проектами, формированию команд, методам мотивации и вовлечения персонала. Аудит системы.

Для подготовки представителей высшего руководства как менеджеров по системам качества и окружающей среды в соответствии с требованиями международных стандартов ISO Европейским обществом по качеству (EOQ) разработаны и утверждены гармонизированные программы.

Специалисты, прошедшие курс обучения в международной школе менеджеров и сдавшие квалификационные экзамены, получают сертификат EOQ-менеджера и вносятся в реестр Европейского общества по качеству. Специалисты, имеющие квалификацию EOQ-менеджера, могут пройти обучение по европейской гармонизированной программе для аудиторов и получить квалификацию EOQ-аудитора. EOQ-аудиторы обслуживают международную сеть сертификационных органов IQNet<sup>1</sup>. Сертификат IQNet имеет большое значение для предприятий, выходящих на международные рынки, поскольку сертификаты российских органов за рубежом не признаются. Если предприятие ориентируется исключительно на внутренний рынок, его может удовлетворить российский сертификат,

---

<sup>1</sup> IQNet - международная сеть сертификационных органов. Члены ее – организации, проводящие сертификацию предприятий на соответствие их систем управления международным стандартам ISO 9001, ISO 14001 и EMAS, OHSAS 18001, ISO/TS 16949 и т.д., выдают единый международный сертификат с логотипом IQNet

соответственно и формальные требования к образованию представителя высшего руководства снижаются.

*Сертификация специалистов по гармонизированным программам является прерогативой организаций, входящих в сеть EОQ. Права на сертификацию менеджеров и аудиторов EОQ не имеет ни одна российская организация. И если по системам качества Россия уже имеет минимально необходимое количество менеджеров и аудиторов, сертифицированных в EОQ и способных управлять проектами разработки и внедрения СМК, то по управлению окружающей средой у нас таких специалистов не насчитывается и двух десятков. Подготовка российских менеджеров в области окружающей среды, сертифицированных EОQ, позволит решить проблему управления проектами разработки и внедрения ИСМ (или отдельно СЭМ)<sup>2</sup>.*

*Аналогичную подготовку специалистов высшей квалификации с внесением в «Международный регистр сертифицированных аудиторов» - IRCA ведут организации Великобритании, Франции и некоторых других стран, национальные Советы по аккредитации которых создали международную сеть IAF и подписали договор о взаимном признании сертификатов<sup>3</sup>.*

В случае, когда на предприятии есть менеджер по качеству, внедрявший систему качества на основе нового стандарта, и генеральным директором предоставлены ему полномочия руководителя проекта разработки и внедрения СЭМ, его подготовка может идти по сокращенной учебной программе и в процессе взаимодействия с консультантами. Схема и содержание европейской гармонизированной программы для менеджеров и аудиторов СМК даны в приложении.

## **2. Подготовка высшего руководства предприятия по СМК.**

Программы для высшего руководства, как правило, непродолжительны и ориентированы на общесистемную подготовку. Центральное место в них занимают вопросы стратегического аудита

---

<sup>2</sup> Подготовка EОQ-аудиторов окружающей среды позволит создать российские представительства или филиалы органов по сертификации, входящих в IQNet, что даст возможность сформировать конкурентный рынок этих услуг и значительно снизить стоимость процесса сертификации и постсертификационных аудитов.

<sup>3</sup> Органы по сертификации, аккредитованные национальными аккредитационными советами-членами IAF, выдают собственные сертификаты. В России получили широкое распространение сертификаты фирм Bureau Veritas, TUV, Lloyd, Det Norske Veritas.

предприятия, формулирования миссии и видения, выработки политики и целей в области качества и окружающей среды (при необходимости, и в других областях), формирования команды проекта, распределения ответственности и выработка мотивационных механизмов. Эти задачи обычно решаются на инновационном семинаре и через участие высшего руководства в отдельных фрагментах корпоративной программы для руководителей подразделений и ответственных за качество.

### ***3. Подготовка руководителей подразделений и ответственных за качество.***

Программа для этих категорий персонала состоит из нескольких модулей и реализуется как корпоративная (приложение 3).

Общим для всех является модуль «Основы качественного менеджмента», в который входит изучение принципов менеджмента качества, анализ и описание основных процессов организации (процессов управления, жизненного цикла и поддерживающих). Параллельно с обучением ведется выработка целей подразделений, разработка книги процессов и карт процессов. Все специалисты данной категории также проходят подготовку по управлению проектами и психологии нововведений (для снятия сопротивления).

В модулях, посвященных документированию СМК участвуют соответствующие подгруппы этой категории персонала.

Из числа специалистов этой категории формируется группа, которая проходит специальную подготовку по внутреннему аудиту и организации внутрифирменного обучения персонала подразделений.

В процессе обучения слушатели разрабатывают процессную модель организации и все основные документа системы. Преподаватели консультируют рабочие группы и проводят экспертизу документов.

Эта часть программы завершается аттестацией участников как менеджеров по качеству.

### ***4. Подготовка внутренних аудиторов.***

Внутренние аудиторы готовятся из числа специалистов, прошедших обучение по менеджменту качества. В процессе обучения они проходят стажировку под руководством консультантов, проводя внутренние аудиты процессов и подразделений.

Итогом обучения являются отчеты о внутренних аудитах и планы корректирующих и предупреждающих действий. Обучение завершается аттестацией участников как внутренних аудиторов.

#### ***5. Специальная подготовка отдельных категорий работников.***

Это углубленная подготовка в форме семинаров по таким вопросам, как «Применение статистических методов управления качеством», «Управление затратами», «Экологический менеджмент», «Система информационной безопасности», «Менеджмент безопасности», «Социальная ответственность», а также по отраслевым стандартам качества и безопасности. Участники семинаров получают сертификаты. (Эта часть планируется отдельно и, как правило, осуществляется на стадии улучшения системы после сертификации)

#### ***6. Массовое обучение персонала предприятия.***

На этом шаге проекта управление и ответственность сосредотачивается в руках организаторов внутрифирменного обучения. Практической стороной этого шага является разработка положений о подразделениях, должностных и рабочих инструкций и другой внутренней системной документации на уровне подразделений.

Применение специально разработанных методологий анализа, моделирования процессов и разработки документации позволяют совмещать разработку системы с обучением. Обучение, встроенное в проект и пронизывающее все этапы разработки, является сильным мотивирующим фактором и позволяет существенно сократить сроки внедрения системы.

Ректор

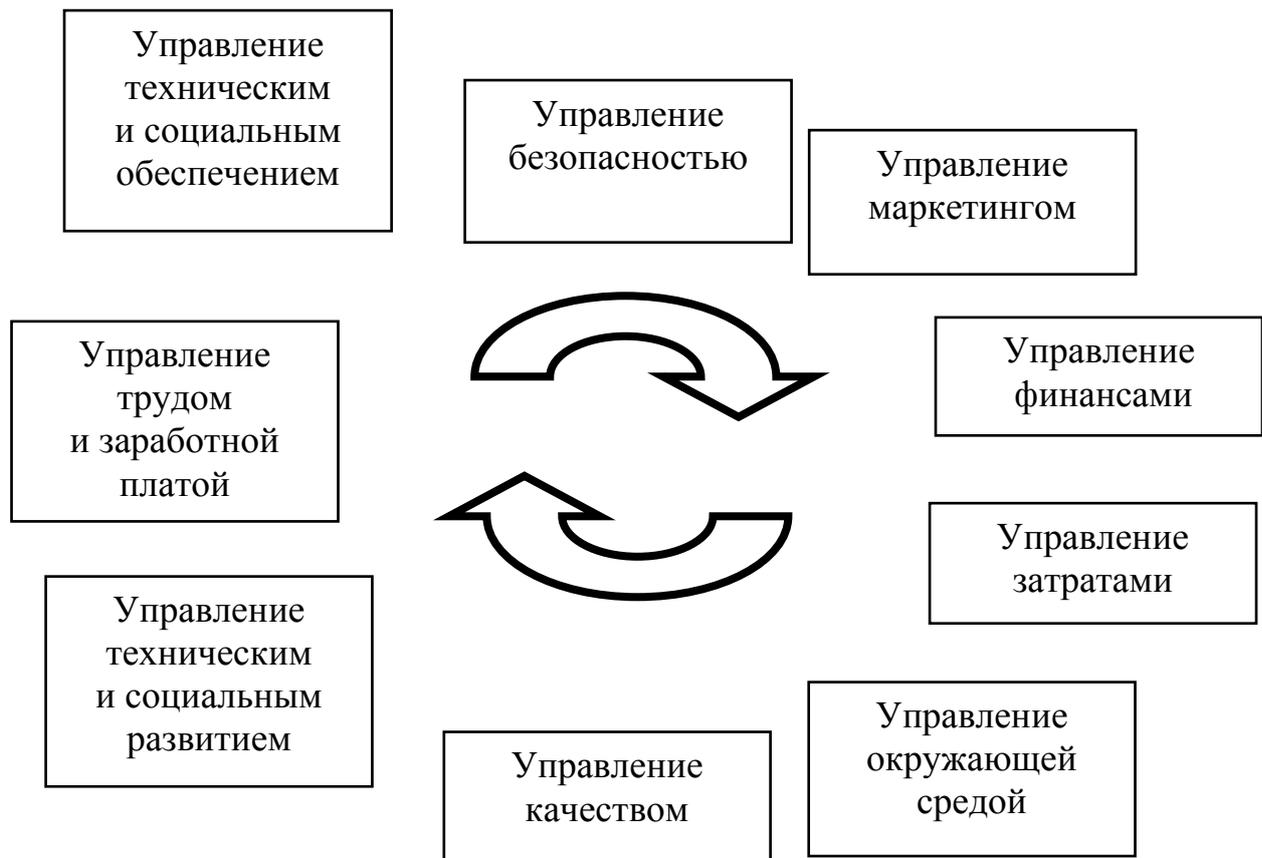


Н.Н. Аниськина  
к.т.н., ЕОQ-менеджер и  
аудитор по качеству и окружающей среде

# СТАНДАРТНЫЕ ФАЗЫ ПРОЕКТА

Фаза	Диаграмма хода действий	Наименование действия
<p>Подготовка</p> <p>I</p> <p>II</p> <p>III</p> <p>IV</p>	<pre> graph TD     A([Решение директора]) --&gt; B[Анализ состояния (диагностика) SC персонала]     B --&gt; C[Моделирование СМК]     C --&gt; D[Обучение]     D --&gt; E[Документирование СМК]     E --&gt; F[Внедрение Обучение аудиторов]     F --&gt; G[Сертификат]             </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– предполагаемый день</li> <li>– выбор образовательной и консалтинговой фирмы</li> <li>– адаптация методологии,</li> <li>– вовлечение высшего менеджмента,</li> <li>– анализ действующей системы качества и окружающей среды, подготовка отчета</li> <li>– моделирование интегрированной системы (мастерская)</li> <li>– определение плана проекта</li> <li>– обучение менеджмента первого уровня</li> <li>– обучение второй линии руководства и ответственных за качество и экологию,</li> <li>– обучение внутренних аудиторов</li> <li>– составление руководства по окружающей среде (интеграция),</li> <li>– описание процессов и действий,</li> <li>– составление документов третьего уровня (положений, рабочих инструкций),</li> <li>– применение всех системных документов на практике</li> <li>– проверка системы</li> <li>– улучшение системы</li> </ul>

## Системы управления современного предприятия



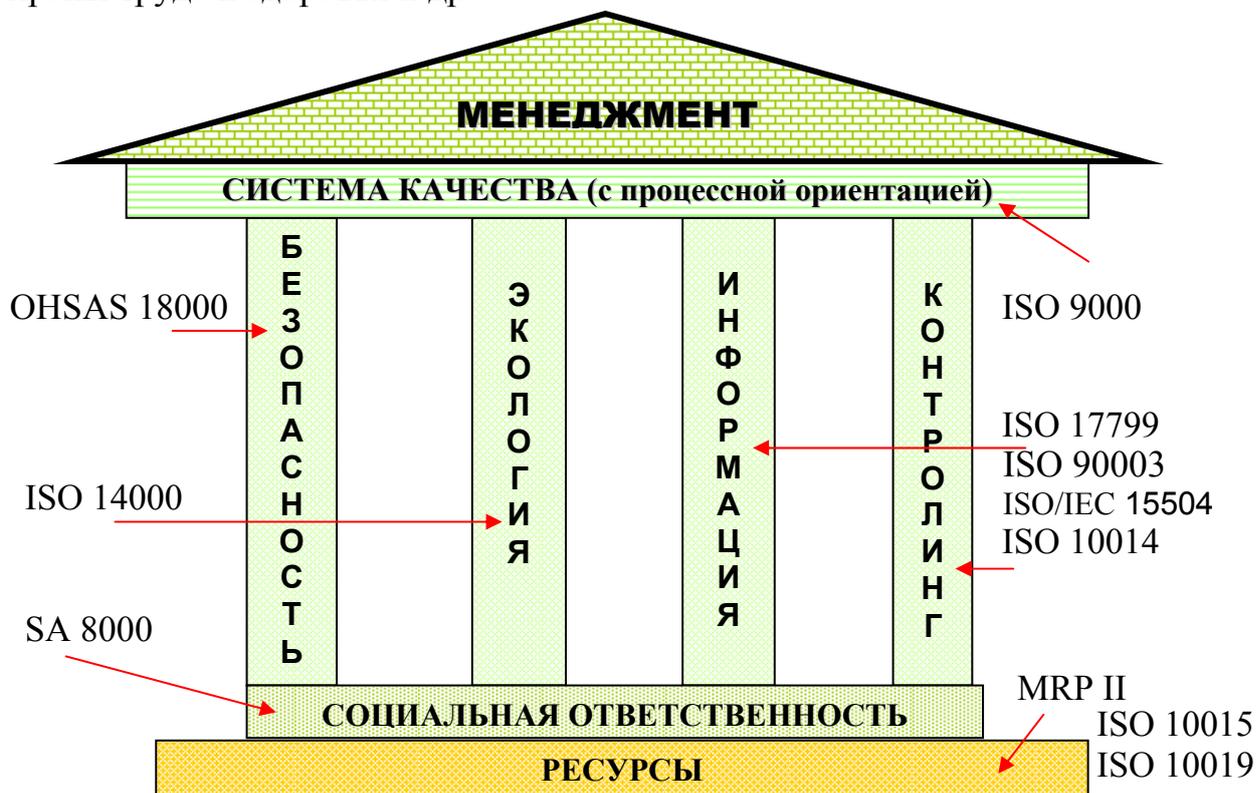
Подход к разработке и внедрению ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА (ИСМ) как к системному нововведению не позволяет ограничиться документированием процедур и обучением групп специалистов по качеству, окружающей среде, безопасности.

Создание ИСМ включает задачи:

- ↪ формирования и подготовки кадрового резерва предприятия,
  - ↪ выработки стратегий и программ действий (реализуемых конкретной управленческой командой в реальных условиях),
  - ↪ подготовки команд управления проектами,
  - ↪ организации интенсивного информационного обмена и т.д.
- ✓ новые европейские методологии:
    - анализа состояния ИСМ на предприятии
    - моделирования деловых процессов
    - разработки системной документации
  - ✓ инновационный метод
  - ✓ психологические тренинги
  - ✓ проектный подход
  - ✓ методы андрагогики

## СТРУКТУРА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Интегрированная система* управления – это система управления предприятием, которая органично совмещает в себе все подсистемы управления: стратегического менеджмента, менеджмента качества и окружающей среды, инновационного менеджмента, безопасности и охраны труда и здоровья и др.



ISO 9000 – Семейство международных стандартов, устанавливающих требования к системам менеджмента качества

SA 8000 – Социальная ответственность

ISO 14000 – Семейство международных стандартов, устанавливающих требования к Системам экологического менеджмента

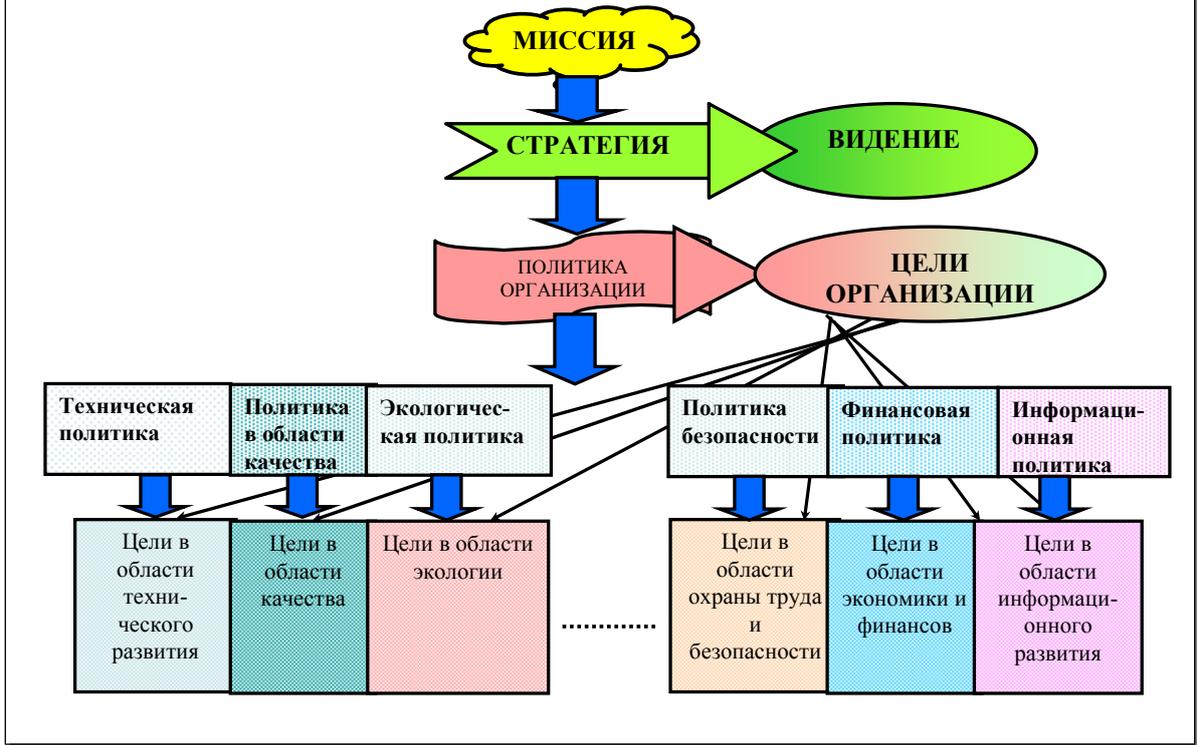
OHSAS 18000 – Системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала

ISO 17799 – Свод правил по управлению и защите информации

ISO 10014 – Руководящие указания по управлению экономикой качества

MRP II – Система планирования ресурсов

## СТРУКТУРА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА



## ОБЛАСТИ СИНЕРГИИ

### ОСНОВНЫХ СИСТЕМ



## О стандарте ISO 9001:2000

- **ISO 9000:2000** - семейство стандартов, относящихся к качеству, опубликовано 15 декабря 2000 года и используется в качестве официальных.
- **ИСО 9001:2000** "Система менеджмента качества. Требования" - устанавливает требования для систем менеджмента качества, определяет модель SMK, основанную на процессах, и применяется для целей сертификации и аудита
- **ИСО 9004:2000** "Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества" - содержит методические указания по созданию систем менеджмента качества, которые ориентированы на высокую эффективность деятельности предприятий

## Стандарты ИСО серии 14000

Это международные стандарты, распространяющиеся на управление окружающей средой. Предназначены для обеспечения организаций элементами эффективной системы управления окружающей средой, которые могут быть объединены с другими элементами административного управления.

## ОHSAS 18001 – Системы управления охраной здоровья и безопасностью персонала

- **ОHSAS** – Occupational Health and Safety Assessment Series.
- Многие организации проявляют заинтересованность в эффективности и демонстрации возможностей управления охраной труда (охраной здоровья и безопасностью) работников (персонала). Это делается в условиях ужесточения законодательства в области охраны труда и реформирования экономики.
- Методология создания и функционирования систем управления (менеджмента) по ряду направлений определяется общепризнанными международными стандартами ИСО серии 9000 (управлением качеством) и ИСО серии 14000 (управление охраной окружающей среды). В основе методологии создания и функционирования систем управления, определяемой этими международными стандартами, положены известные принципы: “планируй – выполняй – контролируй

– совершенствуй”, реализуемые в рамках политики в рассматриваемом направлении деятельности.

## **SA 8000 (Social Accountability 8000) – Социальная ответственность**

- SA 8000 (Social Accountability 8000) – стандарт для оценки социальных аспектов систем управления. В основу этого универсального стандарта положены несколько конвенций Международной организации труда, Конвенция Организации Объединенных Наций по правам ребенка и Всемирная декларация прав человека.
- Цель стандарта SA 8000:1997 – улучшение условий труда и жизненного уровня работников. Он может применяться в развивающихся и индустриально развитых странах, как для малых, так и для крупных предприятий, а также для общественных организаций.

## **УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ИС (ISO 17799)**

*управление информационными рисками*

### ***Влияние на:***

Конкурентоспособность  
Доходы и расходы  
Развитие бизнеса,  
инвестиции  
Репутацию  
Существование компании  
Соответствие законодательству

### ***Затрагивает:***

Высшее руководство  
Руководство IT  
Службу безопасности  
  
Всех сотрудников  
Деловых партнёров

## **ОСНОВЫ ISO 17799**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Политика безопасности</li><li>▪ Организационные меры</li><li>▪ Управление ресурсами</li><li>▪ Безопасность персонала</li><li>▪ Физическая безопасность</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Управление процессами</li><li>▪ Контроль доступа</li><li>▪ Разработка систем</li><li>▪ Непрерывность бизнеса</li><li>▪ Соответствие системы</li></ul> |
|--|---|

В конечном итоге **конкурентоспособность** любой организации оценивают сегодня по четырем показателям:

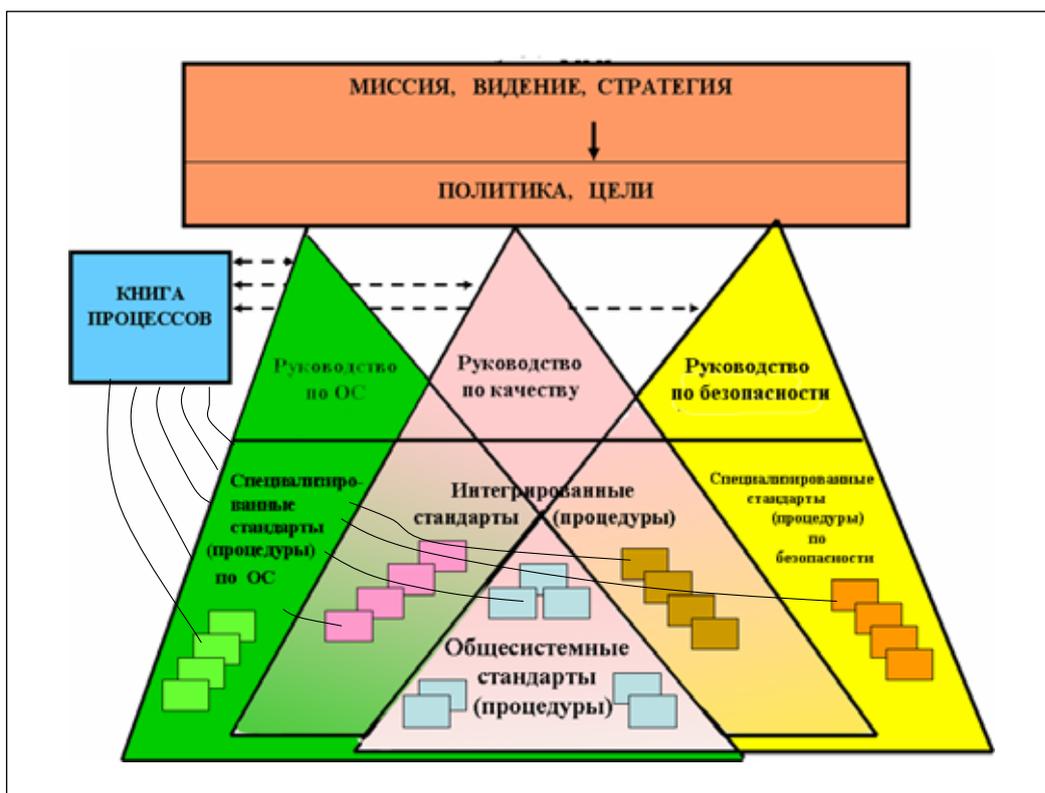
- удовлетворенности сотрудников;
- результативности и эффективности процессов;
- удовлетворенности потребителей и финансовым результатам.



## ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Непрерывное взаимное стимулирование систем
- Оптимизация стоимости внутреннего и внешнего аудита
- Достижение синергии
- Уменьшение внутренних связей
- Использование существующих сетей и баз данных для информации о качестве, окружающей среде, безопасности
- Общая политика в вопросах бизнеса, качества и охраны окружающей среды, безопасности
- Систематизация всей деятельности по вопросам охраны труда, окружающей среды и качества
- Выпуск качественных безопасных экологически чистых изделий
- Снижение рисков чрезвычайных происшествий
- Больше доверие общества и заказчиков
- Снижение суммарной стоимости управления
- Улучшение имиджа предприятия.

## Первый вариант интеграции



## Второй вариант интеграции



## Процессы управления

**Процессы управления**

Это процессы развития, планирования, обеспечения ресурсами и организационного управления.



## Процессы управления

### 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- 1.1 Задачи высшего руководства
- 1.2 Ориентация на покупателя
- 1.3 Политика качества
- 1.4 Цели качества
- 1.5 Планирование в системе управления
- 1.6 Ответственности и функции
- 1.7 Ответственность руководства
- 1.8 Контроллинг

### 2. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

- 2.1 Материальные ресурсы
- 2.2 Интеллектуальные ресурсы (персонал)
- 2.3 Развитие инфраструктура
- 2.4 Рабочая среда

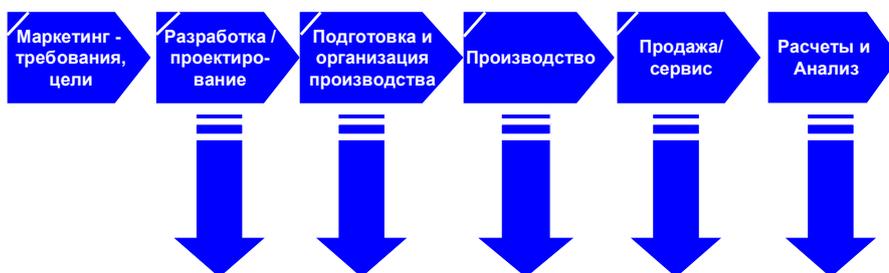
### 3. Анализ руководства

- 3.1 Периодический анализ уровня качества
- 3.2 Анализ удовлетворенности потребителей
- 3.3 Анализ удовлетворенности заинтересованных сторон

## Главные процессы

Главный процесс

Достижение цели подтверждает рынок



Выход - достижение цели

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## Поддерживающие процессы

Процессы поддержки

...это вспомогательные процессы, которые обеспечивают функционирование главных процессов

1 Процесс закупок	2 Административное управление	3 Управление рабочей средой	4 Управление финансами
5 Управление несоответствиями	6 Управление информацией	7 Логистика	8 Управление безопасностью
9 Управление окружающей средой	10 Управление методами	11 Управление кадрами	12 Управление улучшениями

Документы, входящие в систему экологического менеджмента, можно условно разделить на три основные группы:

- принципы создания и использования систем экологического менеджмента - СЭМ(EMS);
- инструменты экологического контроля и оценки;
- стандарты, ориентированные на продукцию.

Стандарты **ISO 14000ff** являются добровольными. Они не заменяют законодательных требований, а обеспечивают систему определения того, каким образом компания влияет на окружающую среду и как выполняются требования законодательства.

Организация может использовать стандарты ISO 14000 для внутренних нужд, например, как модель СЭМ или формат внутреннего аудита системы экологического менеджмента.

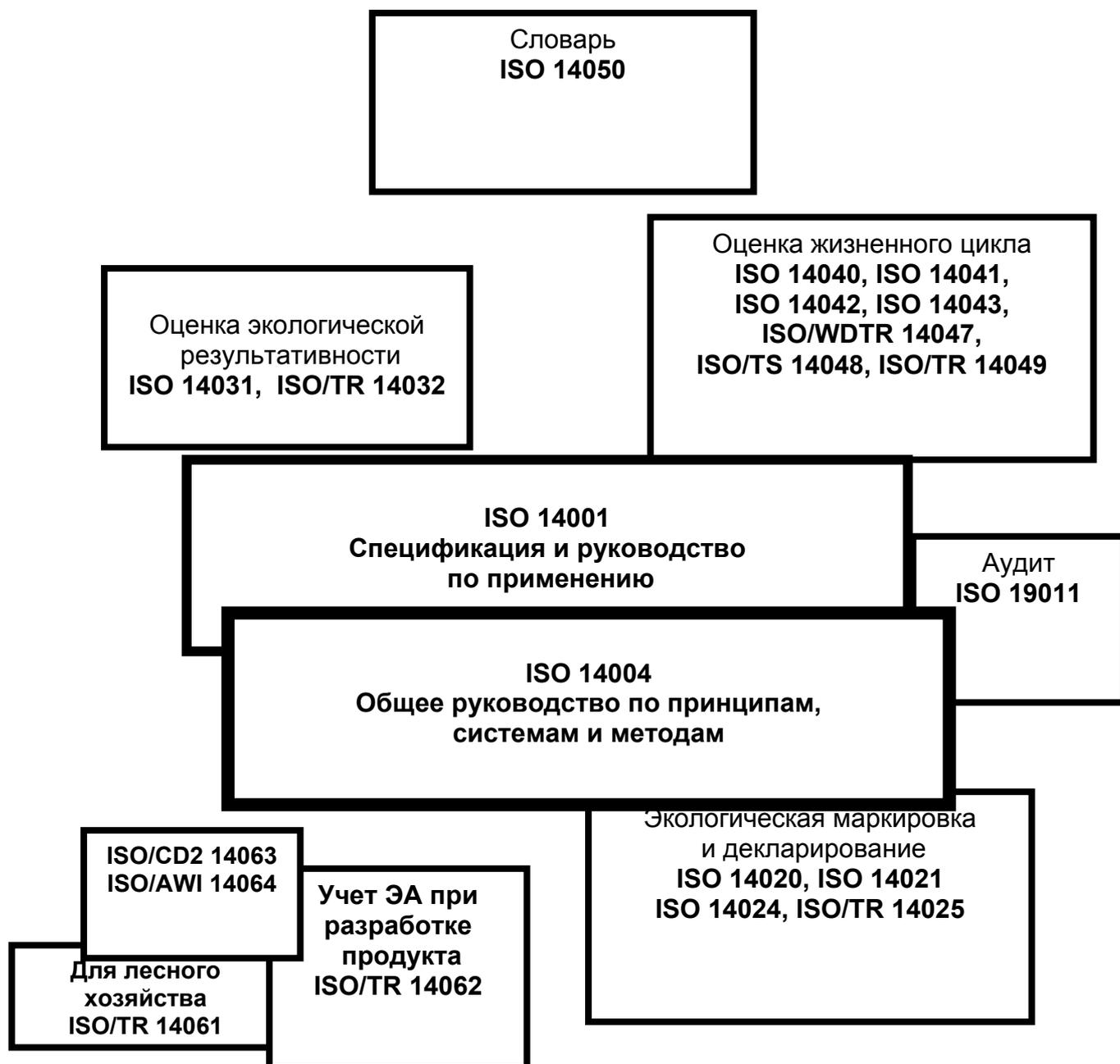
Стандарты могут использоваться и для внешних нужд – чтобы продемонстрировать клиентам и общественности соответствие системы экологического менеджмента современным требованиям.

Наконец, организация может получить формальную сертификацию от третьей (независимой) стороны.

Среди других причин, по которым предприятию может понадобиться сертификация или внедрение СЭМ, можно назвать такие, как:

- улучшение имиджа фирмы в области выполнения природоохранных требований (в т.ч. природоохранительного законодательства);
- экономия энергии и ресурсов, в том числе направляемых на природоохранные мероприятия, за счет более эффективного управления ими;
- увеличение оценочной стоимости основных фондов предприятия;
- желание завоевать рынки "зеленых" продуктов;
- улучшение системы управления предприятием;
- интерес в привлечении высококвалифицированной рабочей силы.

## СТРУКТУРА СТАНДАРТОВ ISO 14000ff



## ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ВНЕДРЕНИЯ СЭМ

- улучшение имиджа фирмы в области выполнения природоохранных требований;
- удовлетворение требований инвесторов и, как следствие, доступ к капиталу;
- снижение затрат на страхование;
- укрепление позиций на рынке;
- совершенствование контроля за издержками;
- экономия энергии и ресурсов за счет более рационального и эффективного их использования;
- стремление завоевать рынки «экологической» ("зеленой") продукции;
- заинтересованность в привлечении высококвалифицированных кадров;
- улучшение отношений с правительственными органами и общественностью.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЭМ

Внедрение систем экологического менеджмента способствует постоянному улучшению экологических характеристик деятельности предприятий путем:

- разработки и реализации экологической политики и экологических программ;
- периодической объективной и систематизированной оценки параметров деятельности всех подразделений предприятия;
- предоставления населению экологической информации о предприятии.

## ЧТО ТАКОЕ OHSAS 18000?

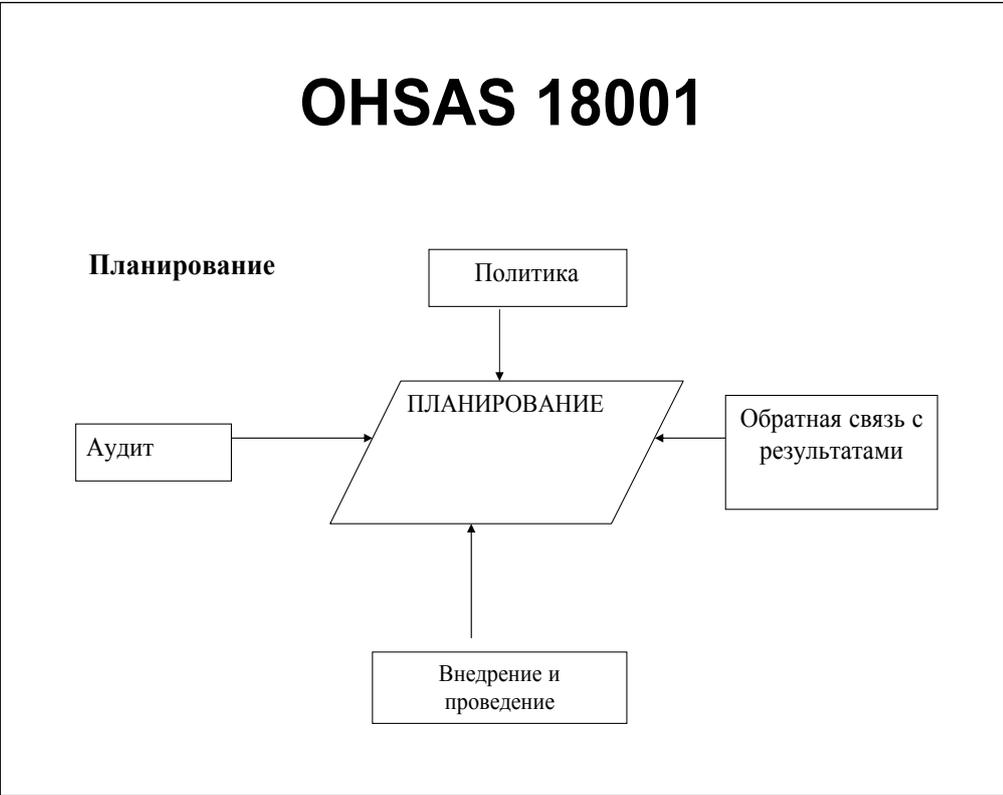
Причиной разработки серии стандартов **OHSAS 18000** (Occupational Health and Safety Assessment Series) послужило настоятельное требование Международного консорциума организаций по стандартизации, институтов промышленной безопасности, индустриальных союзов и органов по сертификации выработать единые требования к системам управления охраной труда и гармонизации данных требований с международными и национальными стандартами на основании которых можно было бы создавать, оценивать и сертифицировать «системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем» (OHSAS).

Данный стандарт может быть применен каждой организацией, которая хочет реализовать следующие задачи:

- а) Утверждение СМБ (система менеджмента безопасности) для ограничения или сведения к минимуму риска на рабочих местах по отношению к работающим, исполнителям и всем другим заинтересованным лицам;
- в) Введение, правильное применение и постоянное улучшение СМБ;
- г) Внешняя демонстрация этого соответствия;
- д) Сертификация / регистрация СМБ внешней организацией.
- е) Определение собственного уровня по охране труда и соответствие с данной спецификацией OHSAS.

В каком объеме они будут применяться - зависит от таких фактов как политика безопасности (политика по технике безопасности) соответствующей организации, от вида деятельности, от комплексности и степени риска производственных процессов.

Данный стандарт касается только охраны труда.



## OHSAS 18001

### Цели

*Организация должна поставить цели по охране труда и письменно за протоколировать их для каждого вида деятельности и ее уровней.*

**Примечание.** *Количество целей должно быть определено.*

*При разработке и проверке целей организация должна принять во внимание правовые и другие требования к опасности, риску, техническим возможностям, учитывать финансовые и производственные требования, а также мнение заинтересованных партнеров. Цели должны находиться в соответствии с проводимой политикой по охране труда и постоянно дорабатываться и обновляться.*

### Программа менеджмента по охране труда.

Чтобы достичь целей, организация должна разработать программу и придерживаться ее.

**Для этого необходима следующая документация:**

- распределение прав и обязанностей, ответственности для достижения этих целей среди всех уровней и отделов данной организации;
- способы (меры) и время для достижения этих целей.

Программа должна перепроверяться через определенное время. В случае необходимости она должна быть изменена, чтобы можно было взять на вооружение изменения, касающиеся условий предприятия, продукции, производственных показателей и условий производства.

### Организационно-технические аспекты защиты

- ➔ Защита как часть работы и заданий на рабочем месте
- ➔ Техническая защита
- ➔ Технологическая защита товаров
- ➔ Противопожарная защита
- ➔ Противовзрывная защита
- ➔ Охрана окружающей среды
- ➔ Охрана безопасности труда
- ➔ Охрана здоровья
- ➔ Психосоциальная защита
- ➔ Защита против социально-патологических явлений
- ➔ Защита от несчастных случаев, связанных с природой
- ➔ Защита от несчастных случаев (предупреждение несчастных случаев)

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И ЗАЩИТОЙ

### *Факторы эффективности*

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ руководство</li><li>▪ организация</li><li>▪ оснащение</li><li>▪ специальные знания</li><li>▪ общие знания</li><li>▪ навыки</li><li>▪ привычки</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ мотивация</li><li>▪ точки зрения и отношения</li><li>▪ культура защиты</li><li>▪ нравственность и законность</li><li>▪ коммуникации</li><li>▪ информация</li></ul> |
|---|--|

### **Источники опасности обусловлены:**

- несоответствующей квалификацией руководителя и работника в работе и охране труда,
  - незапланированностью доступа к аттестации для работы и защиты,
  - отсутствием письменных инструкций и предостережений относительно опасностей и вредности,
  - отсутствием постоянного обозначения безопасности и общих сообщений,
  - отсутствием инструкций об условиях и методах, относящихся к использованию помещений, средств, опасных веществ и оборудования,
  - работами, связанными с особыми условиями труда, которые не были определены,
  - несоблюдением правил защиты несовершеннолетних, женщин и работников с пониженной работоспособностью,
- и пр.

## OHSAS 18001

### *Аудит*

Необходимо иметь программу аудита и меры для регулярного проведения аудита, необходимо выполнять эту программу чтобы:

- a) Установить, что менеджмент по охране труда  
-соответствует планированию, включая требования OHSAS,  
-он внедрен соответствующим образом и выполняется.
- b) Эффективен ли аудит для существования политики и целей организации.
- c) Проверить результаты предыдущего аудита.
- d) Познакомить с информацией о результатах аудита руководящее звено организации.

Программа по аудиту, включая планы, должна содержать результаты выявления степени риска, а также результаты предыдущего аудита

## ПРИНЦИПЫ АУДИТА (ISO 19011)

Проведение аудита характеризуется использованием множества принципов, которые делают аудит результативным и надежным инструментом при реализации политики, предоставляя информацию, основываясь на которой организация может улучшить свою деятельность. Приверженность этим принципам является неременным условием для вынесения надежных и достаточных заключений по результатам аудита и для обеспечения того, что аудиторы, работая независимо друг от друга в аналогичных условиях, придут к аналогичным заключениям.

**Следующие принципы относятся к аудиторам:**

**Этичное поведение** – основа профессионализма

*При проведении аудита важно доверие, честность, конфиденциальность и тактичность.*

**Добросовестное изложение** – обязательство правдиво и точно представлять отчет.

*Наблюдения аудита, заключения по результатам аудита и отчеты по аудиту правдиво и точно отражают аудиторскую деятельность. Представляется отчет о значительных трудностях, встретившихся при аудите и нерешенных разногласиях между аудиторской группой и проверяемой организацией.*

**Должное профессиональное внимание** – приложение усердия и рассудительности при проведении аудита.

*Аудиторы проявляют внимание в соответствии с важностью выполняемой задачи и доверием, оказанным им заказчиком аудита и другими заинтересованными сторонами. Важным фактором является наличие необходимой компетентности.*

**Следующие принципы проведения аудита относятся к процессу аудита,**  
который согласно определению является независимым и систематическим.

**Независимость** – основа беспристрастности аудита и объективности заключений по результатам аудита.

*Аудиторы являются независимыми от проверяемой деятельности и свободными от пристрастий и конфликтов интересов. Аудиторы поддерживают объективность мышления в течение процесса аудита, тем самым способствуя, чтобы наблюдения и заключения по результатам аудита были основаны только на свидетельствах аудита.*

**Подход, базирующийся на доказательствах** – рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений по результатам аудита в процессе систематического аудита.

*Свидетельства аудита проверяемы. Так как аудит проводится в течение ограниченного периода времени и с ограниченными ресурсами, они основаны на выборке имеющейся информации. Объем выборки тесно связан с надежностью заключения по результатам аудита.*

## СРАВНЕНИЕ ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Абзац	OHSAS 18001	Абзац	ИСО 14001:1996	Абзац	ИСО 9001:2000
1	Область применения	1	Область применения	1	Область применения
2	Сопроводительные документы	2	Нормативные ссылки	2	Нормативные ссылки
3	Понятия	3	Понятия	3	Понятия
4	Элементы системы менеджмента по охране труда	4	Требования по защите окружающей среды	4	Система менеджмента качества
4.1	Общие требования	4.1	Общие требования	4.1	Общие требования
4.2	Политика по охране труда	4.2	Политика по охране окружающей среды	5.1 5.3	Ответственность руководства Политика в области качества
4.3	Планирование	4.3	Планирование	5.4	Планирование
4.3.1	Планирование обнаружения опасности, оценка степени риска и планирование риска	4.3.1	Аспекты окружающей среды	5.2	Ориентация на потребителя
4.3.2	Правовые и другие требования	4.3.2	Требования закона и другие требования	5.2	Ориентация на потребителя
4.3.3	Цели	4.3.3	Постановка общих целей и частных целей	5.4.1	Цели в области качества
4.3.4	Программа менеджмента по охране труда	4.3.4	Программа менеджмента по защите окружающей среды	5.4.2 8.5.1	Планирование создания и развития системы менеджмента качества. Постоянное улучшение

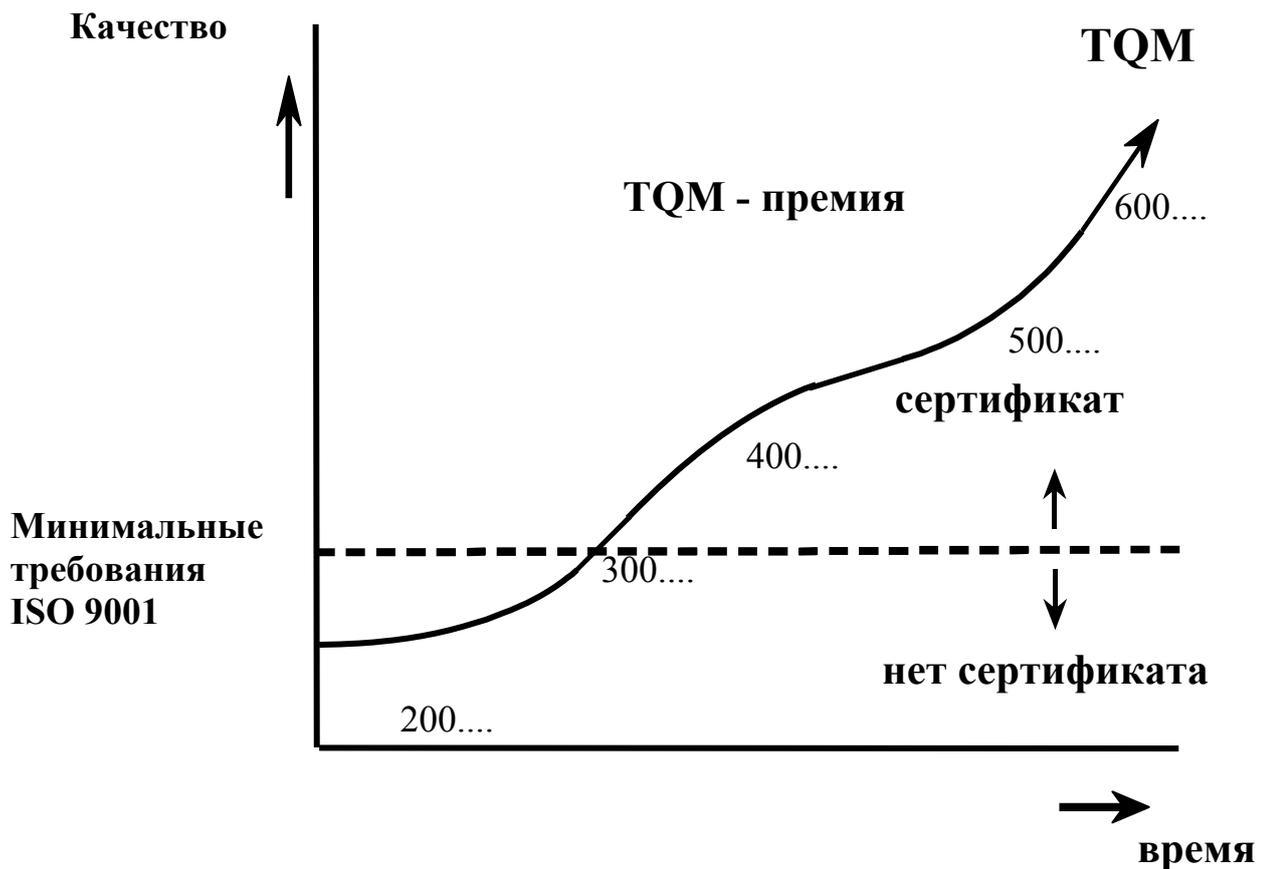
Абзац	OHSAS 18001	Абзац	ИСО 14001:1996	Абзац	ИСО 9001:2000
4.4	Структура и ответственность	4.4	Внедрение и проведение	7	Процессы жизненного цикла
4.4.1	Структура и ответственность	4.4.1	Структура организации и ответственность	5	Ответственность руководства
4.4.2	Обучение, сознательность и способности	4.4.2	Обучение, сознательность и способность	6.2.2	Компетентность, осведомлённость и подготовка
4.4.3	Оценка и коммуникация	4.4.3	Коммуникация	7.2.3	Связь с потребителем
4.4.4	Документация	4.4.4	Документация по менеджменту системы окружающей среды	4.2.1 4.2.2	Общие положения Руководство по качеству
4.4.5	Документы и управление данными	4.4.5	Работа с документацией	4.2.3	Управление документацией
4.4.6	Управление произв. процессами	4.4.6	Управление процессами	7	Процессы жизненного цикла продукции
4.4.7	Предусмотрение несчастных случаев и мер	4.4.7	Предусмотрение несчастных случаев и мер	8.3	Управление несоответствующей продукцией
4.5	Контрольные и коррекционные меры	4.5	Контрольные и коррекционные меры	8	Измерение, анализ и улучшение
4.5.1	Наблюдение за результатами и их измерение	4.5.1	Наблюдение и измерение	8.1 8.2 8.2.1	Общие положения Мониторинг и измерение удовлетворённости потребителей

Абзац	OHSAS 18001	Абзац	ИСО 14001:1996	Абзац	ИСО 9001:2000
4.5.2	Несчастные случаи, инциденты, а также коррекционные и предупредительные меры	4.5.2	Отклонение, коррекционные и предупредительные меры	8.3 8.5.2 8.5.3	Управление несоответствующей продукцией Корректирующие действия Предупреждающие действия
4.5.3	Менеджмент письменной документации	4.5.3	Записи (документы)	4.2.4	Управление записями
4.5.4	Аудит	4.5.4	Система менеджмента окружающей среды	8.2.2	Внутренние аудиты
4.6	Оценка менеджмента	4.6	Оценка высшим руководством	5.6	Анализ со стороны руководства
Приложение	Сравнение ИСО 14001, ИСО 9001	Приложение	Сравнение ИСО 9001		
	Литература		Список литературы		

## ПРЕМИИ ЗА КАЧЕСТВО (TQM - ПРЕМИИ)

TQM всегда ориентируется на лучших из разных отраслей. По этой причине были учреждены многие национальные и международные премии качества. Все премии за TQM пытаются постичь совокупность идей TQM как модель, охарактеризовать её (совокупность идей TQM) и оценить при помощи количественных показателей. Отсюда возникают сравнимые стандарты, которые, однако, можно обозначить не как «TQM-модель», а как «TQM-модели оценки (оценивания)».

## Соотношение премий качества и сертификации по ISO 9001



**ISO 9001:** Качественный, ориентированный на способности, возможности  
**Модель премии:** количественный, ориентированный на способности, возможности и результат

## Конкурс качества или инструмент совершенствования

Использование премии качества как инструмента совершенствования:

- *Модель и критерии премий предлагают готовую стратегию развития компании.*
- *Создается эффективная система управления на принципах постоянного совершенствования.*
- *Систематизируются все действия по улучшению качества.*
- *В основе изменений лежит самосовершенствование; динамика улучшений в компании измеряется путем самооценки.*
- *Результаты оценки организации по критериям премий сравниваются с эталонными и результатами конкурентов.*
- *Постоянно ведется поиск лучших бизнес-решений – он является катализатором вовлечения компании в процесс бенчмаркинга.*
- *Повышаются производительность и конкурентоспособность компаний на внутреннем и мировом рынках, и, как следствие, развивается национальная экономика.*

***Подача заявки создает конкретную цель и поддерживает руководство в мотивации своих сотрудников. Она таким образом облегчает путь к TQM***

- Благодаря требованиям премий относительно конкретных цифр, представления тенденций и Benchmarking (измерить при помощи лучших) претендентов побуждают и приучают регулярно проводить касающиеся этого исследования (сбор данных), напр., опросы потребителей, опросы сотрудников, сбор сведений о товарности (продукции).
- При постоянном, последовательном и обширном (всеобъемлющем) занятии TQM на предприятии возникает сильное давление (воздействие) по поводу изменений структуры, ориентированной на деление на отделы, в направлении ориентации на процесс.
- Благодаря Self-Assessment, предшествующему подаче заявки, может быть определен потенциал улучшений.
- Каждая заявка оценивается беспристрастной (объективной, независимой) командой (группой) экспертов, и эту оценку делают доступной для заявителя (Feedback-Report).
- Финалисты получают Site Visit от группы экспертов, который дает дальнейшие ценные указания относительно возможностей улучшения.

## Эффективность самооценки

- основательный и структурированный подход к улучшению производительной мощности предприятия,
- оценка на основе фактов, а не на основе субъективных восприятий,
- средство тренировки (обучения) сотрудников тому, как осмысленно и рационально применять принципы всеобщего менеджмента качества,
- средство интеграции различных инициатив качества в нормальную деловую деятельность,
- объективная оценка с помощью критериев, которые встречают в Европе широкое одобрение,
- средство, чтобы при помощи периодической самооценки измерять успехи, достигнутые с течением времени,
- метод, который можно применять на всех предприятиях – от отдельных предприятий до консолидированных компаний,
- средство, чтобы повысить мотивацию сотрудников и сотрудниц предприятия, вовлечь их в процесс улучшения и придать их усилиям (стараниям) ради Business Excellence новую динамику,



## МОДЕЛЬ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА







## Приложение

*Российский полномочный представитель Центра по развитию и качеству OSKAR с аккредитацией по норме ISO 17024:2002.*

Лицензия Минимущества России на осуществление оценочной деятельности № 000805 от 10.09.01. Распоряжение на профессиональную переподготовку в области оценочной деятельности № 1775-р от 02.07.02.

Аттестат «Промсертика» № ПС.0.37.001 от 25.10.2000. Разрешение № 29 от 09.11.2000 г. комитета по труду Департамента соцобеспечения Администрации ЯО на обучение по охране труда (бесплатное)

Коллективный член Академии проблем качества, Ярославской Торгово-промышленной Палаты

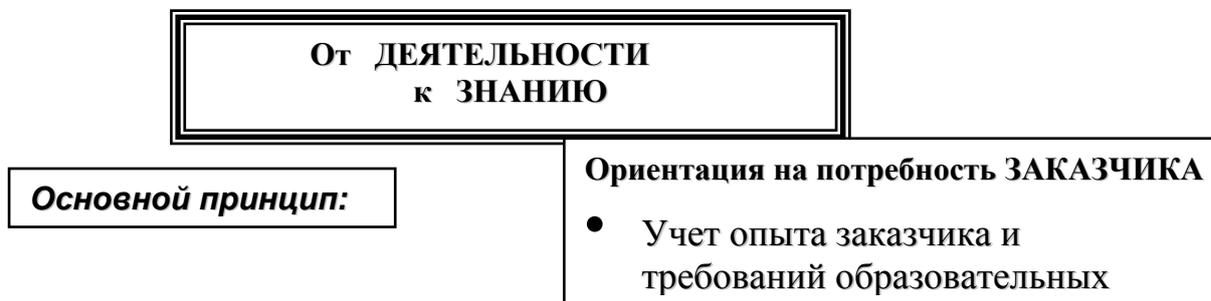
# ПРЕДЛОЖЕНИЕ

**ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА 2005 ГОД**

## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ



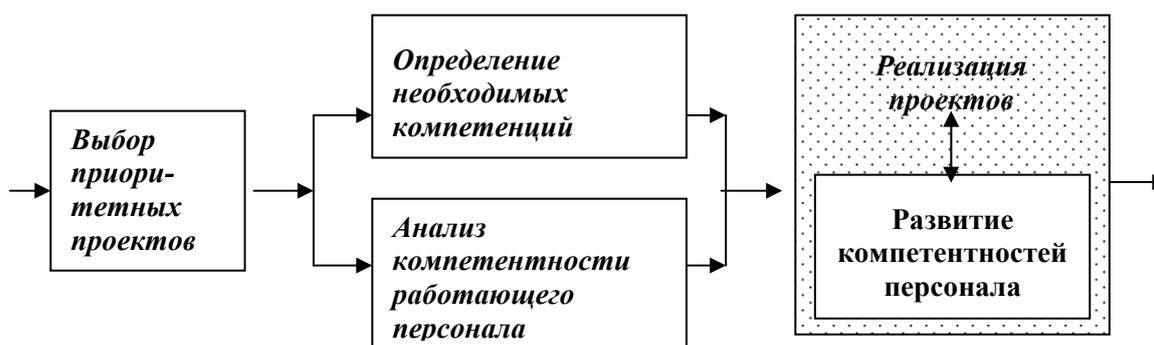
## КОНЦЕПЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ



## ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО УРОВНЯ

Гарантией реализации принятой собственниками и высшим руководством стратегии является наличие необходимых компетентностей у персонала. Наиболее эффективным инструментом для диагностики и формирования компетентностей является обучение в процессе решения задач практической деятельности.

В рамках этого подхода развитие компетентностей персонала может быть осуществлено в сжатые сроки через работу над проектами, выбор тематики которых производится в соответствии с потребностями решения стратегических или тактических задач. Формирование проектных команд, при этом должно осуществляться исходя из необходимости создания в организации инновационного ядра. Логика программы показана на схеме.



В основу предлагаемой программы развития управленческой компетентности менеджеров среднего уровня (или линейных руководителей) положен проект

**«Повышение эффективности работы среднего уровня управления».**

**Цель программы.** Выявление несоответствий в организационно-управленческой работе менеджеров среднего звена и формирование необходимых компетентностей для эффективной организации деятельности.

**Структура программы.** Программа состоит из 2-х модулей:

1. Однодневный диагностический инновационный семинар на тему «Что мешает эффективной работе менеджеров уровня?» продолжительностью 8 академических часов.

Предпочтительна работа в выходной день на выезде (база отдыха или площадка ЯРИПК).

Кроме группы менеджеров среднего уровня в семинаре участвуют представители высшего руководства и мастерского состава. Всего число участников семинара составляет 30-40 человек.

**2. Учебный курс «Основные управленческие компетентности менеджеров среднего уровня».**

Обучение группы до 25 человек на территории завода или ЯрИПК (по желанию заказчика). Продолжительность курса – 64 академических часа. Предпочтителен график работы по 4 часа в день один раз в неделю. В интервалах между занятиями – выполнение практических заданий.

**Организационно-методическое обеспечение.** Слушателям выдается комплект методических материалов. Занятия проводятся с применением мультимедиа и видео техники. Консультации проводятся как в активной форме, так и с использованием каналов электронной почты.

**Преподаватели.** В команду преподавателей программы «Развитие компетентности среднего звена управления» входят: *Анискина Н.Н.* – к.т.н., проф., ЕОQ-менеджер и аудитор по качеству; *Васильков Ю.В.* – д.т.н., проф. ЕОQ-менеджер и аудитор по качеству; *Клюева Н.В.* – д.псих.н., проф; *Антропов В.В.* – советник по консалтингу и другие преподаватели и специалисты ЯрИПК, имеющие опыт аналогичной работы с промышленными предприятиями.

**МОДУЛЬ 1.**

**ПРОГРАММА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО СЕМИНАРА**

Тема семинара: Что мешает эффективной работе менеджеров среднего уровня управления?

**Цели семинара:** Диагностика проблем организационно-управленческой деятельности на среднем уровне управления, выявление недостающих компетенций у менеджеров среднего уровня и постановка задач на их обучение.

**Задачи семинара:**

1. Выявление, идентификация и классификация затруднений и проблем, мешающих руководителям среднего уровня эффективно работать на предприятии.
2. Усиление командных отношений на предприятии.
3. Формирование позитивной мотивации на обучение.
4. Ознакомление со стратегическими планами руководства предприятия.
5. Знакомство участников семинара с технологией коллективной мыслительной работы.

**Ожидаемые результаты:**

1. Перечень основных затруднений руководителей среднего уровня в осуществлении ими организационно-управленческой деятельности.
2. Мотивация участников семинара на углубление своей компетенции в сфере управления производственными коллективами. Адаптация программ обучения к потребностям, выявленным в семинаре.
3. Начало работы по превращению процесса повышения эффективности менеджмента предприятия в зону ответственности всего управленческого персонала.

**Технологии и методы работы:** технология системного анализа, групповая работа, межгрупповые дискуссии, методы погружения, SWOT-анализа и другие.

**Состав команды консультантов АКАДЕМИИ (ЯРИПК) – 3 чел.**

По итогам семинара готовится отчет для высшего руководства предприятия (организации).

**МОДУЛЬ 2**

**ПРОГРАММА КУРСА**

**«Основные управленческие компетентности менеджеров среднего уровня предприятия (организации)»**

Тема	Содержание темы	Количество часов
<b>1</b>	<i>Основы и специфика управленческой деятельности.</i>	<b>20</b>
<b>1.1.</b>	<b>Принципы качественного менеджмента. Лидерство и вовлечение персонала, процессный и системный подходы в управлении. Закрепление ответственности и делегирование полномочий.</b>	
	<b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4
<b>1.2.</b>	Управление взаимодействиями на основе процессной модели предприятия	4
	<b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4
<b>1.3.</b>	Управление персоналом <b>ситуаций</b>	4
<b>1.4.</b>	Системы интегрированного менеджмента: управление качеством, безопасностью, окружающей средой, рисками затратами и т.д.	
	<b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4
	Управление проектами.	
	<b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4

2	<i>Основные алгоритмы постановки управленческих целей.</i>	8
2.1.	Алгоритмы постановки управленческих целей. <b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4
2.2.	Основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль деятельностью руководителя. <b>Лекция с разбором ситуаций</b>	2
2.3.	Управление временем (тайм-менеджмент) <b>Лекция с разбором ситуаций</b>	2
3	<i>Эффективная управленческая коммуникация.</i>	16
3.1.	Специфика горизонтальной и вертикальной коммуникации. Прояснение проблем и способы влияния на подчиненных. Технологии лидерского поведения. <b>Тренинг</b>	4
3.2.	Профессиональные коммуникации в работе руководителя. Управление конфликтом. <b>Тренинг</b>	4
3.3.	Формирование корпоративной культуры. Система работы руководителя по мотивированию и стимулированию персонала на эффективную работу в организации. <b>Тренинг</b>	4
	Оценка эффективности работы персонала. Цели, задачи и методы аттестации работников. <b>Лекция с разбором ситуаций</b>	4
		4
4	<b>Методы решения управленческих проблем и преодоления препятствий.</b>	8
4.1.	Основные управленческие ошибки. Общий алгоритм преодоления управленческих проблем. <b>Тренинг</b>	4
4.2.	Определение управленческих ресурсов руководителя и их расширение. Стресс-менеджмент руководителя. <b>Лекция с разбором ситуаций. Тренинг</b>	4
	<b>Консультации по выпускным работам</b>	4
	<b>Защита выпускных работ</b>	8
	<b>ИТОГО</b>	<b>64</b>

Внимание! Объем и продолжительность программы, время и место проведения дополнительно согласовываются сторонами.

**Стоимость обучения группы – 70 у.е. за 1 час трудозатрат преподавателя**

## УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И ИННОВАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

<p>Управленческим и инновационным консультированием команда ЯРИПК занимается с 80-х годов.</p> <p>В институте под руководством В.С. Дудченко был разработан Инновационный метод, который сейчас широко применяется для решения большого спектра управленческих задач.</p> <p>С 1997 по 2002 г.г. институт работал с консультантами Лондонской Школы Бизнеса.</p>	<p><b>Решаемые задачи:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Анализ и усиление стратегии компании</i></li> <li>• <i>Формирование управленческой команды</i></li> <li>• <i>Формирование новой корпоративной культуры</i></li> <li>• <i>Разработка стратегии реформирования компании</i></li> <li>• <i>Проведение маркетинговых исследований</i></li> <li>• <i>Личностное развитие персонала</i></li> <li>• <i>Экспертиза и усиление бизнес-планов</i></li> <li>• <i>Оценка и управление стоимостью компании</i></li> </ul>
--	---

## ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ И КОНСАЛТИНГ ПО ИНТЕГРИРОВАННЫМ СИСТЕМАМ МЕНЕДЖМЕНТА

*Преподаватели-консультанты аккредитованы в Европейской организации по качеству и имеют статус EOQ-аудиторов по качеству и/или окружающей среде*

### **ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ И АУДИТОРОВ ПО КАЧЕСТВУ и/или ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ** (Европейская гармонизированная схема)

**Слушатели, прошедшие обучение, получают:**

- знания и навыки для управления проектом разработки, внедрения и постоянного улучшения систем менеджмента качества и охраны окружающей среды;
- инструменты и методы управления качеством и охраной окружающей среды;
- сертификат менеджера по качеству или менеджера по охране окружающей среды и внутреннего аудитора; государственное

свидетельство о повышении квалификации по соответствующей программе;

- право сдачи экзаменов для сертификации в Европейской организации по качеству.

**Обучение проводится по активно-дистанционной форме, продолжительность - 2 месяца**

<b>ПРОГРАММА 1.</b>  <b>«Системы менеджмента качества (СМК). Внутренний аудит»</b>	<p>Понятия «качество», «управление качеством», «менеджмент качества». Серия стандартов ISO 9000. Управление предприятием на основе принципов менеджмента качества. Миссия: видение, стратегические цели, политика качества. Моделирование деловых процессов. Методология разработки документации СМК. Методы управления качеством. Экономика качества.</p>	<p><i>Модуль I (активный) 6 дней</i></p>
	<p>Разработка проектов СМК: анализ системы менеджмента своего предприятия, разработка документации СМК, применение методов улучшения процессов. Консультации по проектам.</p>	<p><i>Модуль II (дистанционный) 1,5 месяца</i></p>
	<p>Презентация проектов. Организация и проведение внутреннего аудита.</p>	<p><i>Модуль III (активный) 4 дня</i></p>
<b>ПРОГРАММА 2.</b>  <b>«Системы управления окружающей средой (СУОС). Внутренний аудит»</b>	<p>Основы промышленной экологии. Правовые основы управления окружающей средой (ОС). Серия стандартов ISO 14000. Методология разработки и документирование СУОС. Экономические аспекты управления ОС.</p>	<p><i>Модуль I (активный) 6 дней</i></p>
	<p>Разработка проектов СУОС: выделение экологических аспектов. Разработка для своего предприятия документации, применение методов улучшения управления ОС.</p>	<p><i>Модуль II (дистанционный) 1,5 месяца</i></p>
	<p>Презентация проектов. Организация и проведение внутреннего аудита.</p>	<p><i>Модуль III (активный) 4 дня</i></p>

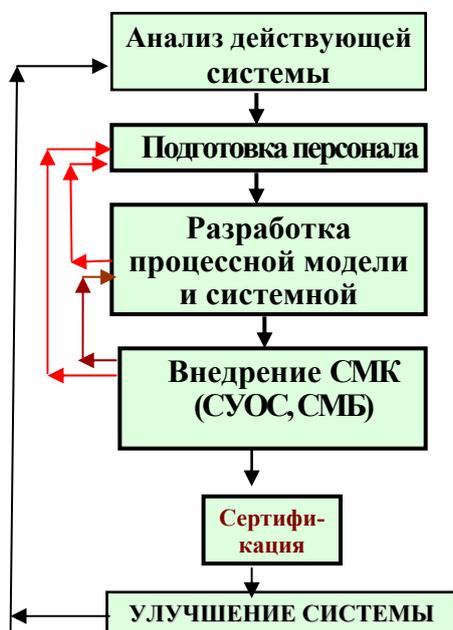
**При обучении по двум программам – скидка 20%**

**ПОДГОТОВКА  
ПО УПРАВЛЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТЬЮ  
В СООТВЕТСТВИИ С OHSAS 18001**

Тема 1.	Мероприятия и деятельность, осуществляемые в управлении безопасностью. Потребности в управлении безопасностью. Угрозы опасности и их характеристика. Защита от угроз опасности.
Тема 2.	Оценка и планирование риска. Оценка опасности риска. Социальные аспекты защиты. Организационно-технические аспекты защиты. Защита как часть работ и задач на рабочем месте. Техническая защита. Технологическая защита.
Тема 3.	Методология анализа и оценки риска угрозы опасности. Методы для анализа опасности и оценки угроз опасности. Идентификация возможных угроз опасности. Последствия угрозы опасности. Источники опасности. Анализ опасности. Оценка возможных угроз опасности.
Тема 4.	Разработка информационных листов опасностей по профессии
Тема 5.	Программа менеджмента по охране труда. Различные подходы к управлению безопасностью. Методология планирования защиты
Тема 6.	Интеграция безопасности, экологического менеджмента и менеджмента качества.
Тема 7.	Структура стандарта OHSAS 18001
Тема 8.	Сопоставление со стандартами ISO 9001:2000 и ISO 14001

**Срок обучения - 24 часа**

## КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И КОНСАЛТИНГ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА (СМК, СУОС, СМБ)



Программы корпоративного обучения персонала предприятий основам СМК (СУОС, СМБ) с целью их разработки, внедрения и улучшения, а также и интеграции проводятся одновременно с реализацией соответствующего проекта.

В процессе обучения команда предприятия проводит анализ действующей системы менеджмента, разработку процессной модели предприятия и системной документации, внутренний аудит, интеграцию систем.

Преподаватели ЯРИПК ведут сопровождение разработки и внедрения системы: проводят семинары и тренинги для мотивирования команд, консультируют по документации, помогают в подготовке к сертификации

*Применение разработанной нами методологии позволяет значительно сократить сроки создания системы и уменьшить стоимость проекта за счет вовлечения персонала в разработку*

### ЦИКЛ СЕМИНАРОВ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО КАЧЕСТВУ

<i>Статистические методы управления качеством</i>	40 часов
<i>Методы менеджмента качества</i>	24 часа
<i>Разработка и документирование процессной модели организации по ISO 9000</i>	32 часа
<i>Управление безопасностью на основе стандартов OHSAS 18000, ISO 17799, HACCP</i>	6 часов
<i>Управление качеством. Методология 6 сигм.</i>	160 часов
<i>Применение стандарта ISO/TS 16649</i> (совместно с Европейскими консультантами)	40 часов

Институт ведет образовательную деятельность в соответствии с лицензией № 24П-0230 от 01.02.02. ГОУ ДПО ЯРИПК имеет государственную аккредитацию в статусе «Академия» (свидетельство № 25-1941 от 23.04.04) в области *повышения квалификации* руководителей и персонала промышленных предприятий, а также *профессиональной переподготовки* специалистов на базе высшего и среднего профессионального образования. Институт аккредитован как учебный центр в Системе аттестации и регистрации персонала в области качества в Российской Федерации, имеет полномочия на преподавание по Европейским гармонизированным программам от Центра по развитию и качеству «OSKAR» (Хорватия), является коллективным членом Академии проблем качества, института профессиональных бухгалтеров России и Ярославской Торгово-промышленной Палаты.

## **КРАТКОСРОЧНЫЕ КУРСЫ И СЕМИНАРЫ**

(ВОЗМОЖНО ОБУЧЕНИЕ НА ТЕРРИТОРИИ ЗАКАЗЧИКА ИЛИ ПО  
ДИСТАНЦИОННОЙ ФОРМЕ)

### **ОБРАЩЕНИЕ С ОПАСНЫМИ ОТХОДАМИ**

<b>Постановление Правительства Российской Федерации от 23.05.2002г. №340 «Об утверждении Положения о лицензировании деятельности по обращению с опасными отходами»</b>	<i>«Обращение с отходами производства и потребления». Продолжительность – 101 час. Свидетельство гос.образца</i>
--	--

### **АТТЕСТОВАННЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ БУХГАЛТЕРАМ**

<b>Аккредитованный ИПБР Учебно-методический центр</b>	<i>Цикл семинаров с выдачей сертификата ИПБР о прохождении обязательного 40-часового курса повышения квалификации профессионального бухгалтера</i>
---	--

### **УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД**

<b>С включением в реестр Минэкономразвития России</b>	<i>Для членов комиссий программа обучения 88-часов, для председателей – 150 часов.</i>
---	--

### **РАДИАЦИОННЫЙ КОНТРОЛЬ, КОНТРОЛЬ ВЗРЫВОБЕЗОПАСНОСТИ ЛОМА ЦВЕТНЫХ И ЧЕРНЫХ МЕТАЛЛОВ**

<b>Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2001 г. № 367 о лицензировании деятельности по заготовке, переработке и реализации лома цветных и черных металлов</b>	<i>Продолжительность курса 16 часов.</i>
--	--

### **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ (СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ)**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Система внутрифирменного обучения и ее место в развитии организации.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Эффективный менеджер. Преподаватель внутрифирменного обучения.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Психолого-педагогические проблемы современного образования.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обучение и развитие персонала – проектный подход.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Построение системы внутрифирменного обучения</li><li>• Технологии образования взрослых.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формирование компетентности специалиста, как условие развития организации.</li></ul>

### **ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (БИЗНЕСА)**

<b>Для продления федеральной лицензии на ведение оценочной деятельности (свидетельство гособразца)</b>	<i>Базовый обязательный курс – 72 часа. Дополнительный курс – 32 часа.</i>
--	--

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПЕРЕПОДГОТОВКА

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

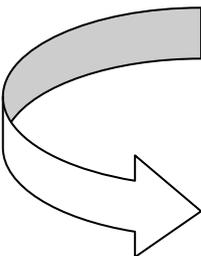
НА БАЗЕ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ДИСТАНЦИОННАЯ ИЛИ ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА (4 - 9 МЕСЯЦЕВ)

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДИПЛОМ**

**НАПРАВЛЕНИЯ:**

- **ПРОМЫШЛЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
специализации:
  - **КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
  - **МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И ОХРАНЫ ТРУДА**
  - **ПРОМЫШЛЕННАЯ ЭКОЛОГИЯ**
  - **СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.**
- **ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**  
(качество, экология, безопасность, социальная ответственность)
- **УПРАВЛЕНИЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЕМ**
  - **ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (бизнеса)**
  - **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ И ИНВЕСТИЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ**
  - **БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И АУДИТ**
  - **МАРКЕТИНГ**
    - **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**
    - **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ НА АНГЛИЙСКОМ ЯЗЫКЕ**

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОГРАММЫ ДЛЯ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ

<p><b>КЛАССИЧЕСКАЯ ПРОГРАММА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Общеспециальные дисциплины</li> <li>• Общепрофессиональные дисциплины</li> <li>• Специализация</li> </ul>		<p><b>АДАПТИРОВАННАЯ ПРОГРАММА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Общеспециальные дисциплины - 100% по дистанционной форме</li> <li>• Общепрофессиональные дисциплины - до 50% по дистанционной форме</li> <li>• Специализация – 100% активная форма</li> </ul>
---	---	---

## СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ПРОФПЕРЕПОДГОТОВКИ по направлению «МАРКЕТИНГ»

Программа реализована на ОАО «НПО «САТУРН»

3 занятия по 8 часов

### Модуль 1. ВВОДНЫЙ

- Диагностический семинар.
- Обзор экономического модуля
- Тестирование и консультирование по дистанционным заданиям
- Основы менеджмента.
- Маркетинг

4 занятия по 8 часов

### Модуль 2. МЕНЕДЖМЕНТ

- Стратегический менеджмент
- Управление инвестициями
- Инновационный менеджмент
- Управление изменениями
- Семинар “Профессиональное определение в качестве менеджера промышленной компании”

3 занятия по 8 часов

### Модуль 3. ПРОФИЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

- Тестирование по дистанционным заданиям
- Консультирование по проектам

4 занятия по 8 часов

### Модуль 4. КОМАНДНАЯ РАБОТА

- Управление персоналом (работа в команде)
- Конфликтология
- Психология делового общения
- Семинар “Организация работы в рамках выработанной стратегии” (Управление проектом)

5 занятий по 8 часов

### Модуль 5. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

- Реклама
- Общественные связи (PR)
- Клиентология (тренинг)
- Интернет-маркетинг
- Семинар «Продвижение на рынок»

8 часов

### Модуль 6. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

- Консультирование дипломных работ
- Защита дипломных работ

20 часов

**Продолжительность активной части программы - 212 час.  
Обучение идет в течении 5 месяцев**

Аналогичные программы разработаны по направлениям «Управление финансами», «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)», «Управление персоналом».

## НАШИ ЗАКАЗЧИКИ

**Развитие управленческой компетенции менеджеров среднего уровня:** ОАО «НПО «САТУРН», ОАО «ЯМЗ», ОАО «Фритекс», ОАО «Пермьнефтеоргсинтез», ОАО «Тобольскнефтехим», ОАО «ЯШЗ», ОАО «Ярославский электровозо-ремонтный завод» и др.

**Обучение по СМК или СУОС (на ряде предприятий – и консалтинг):** ОАО «ЯШЗ», ОАО «Московский шинный завод», ОАО Нижнекамскнефтехим, ОАО «Норский керамический завод», ОАО «Русские краски», ГУП «Ярославский электровозо-ремонтный завод», ОАО «Фритекс», Государственный педагогический университет им. Герцена, ОАО «Кондор Эко», ОАО «Комбинат «Красный Перекоп», ОАО «ФИНГО», НПП «Кадастр», ГУП «Ярославский вагоноремонтный завод» и др.

**Внутрифирменное обучение:** учебные комбинаты структур и предприятий Минтопэнерго РФ, Минтруд РФ. Промышленные предприятия Ярославской области. *Работа с опасными отходами:* производители Ярославской, Костромской, Ивановской, Вологодской, Архангельской областей.

**Различные виды промышленной безопасности и охрана труда:** промышленные предприятия Ярославской области, СЖД ОАО «Российские железные дороги».

**Управление закупками для государственных нужд:** Федеральные структуры по налогам и сборам, дорожные службы, по управлению лесным комплексом, суды, таможни, ФГУП, МУЗ, Администрации областей: Ярославской, Ивановской, Архангельской, Кировской, Костромской, Калининградской, Мурманской, Тверской, Псковской, Вологодской, Владимирской, республики Коми, республики Карелии.

## Приложение

### Аннотации разработанных компьютерных учебных программ по статметодам в управлении качеством и по управлению окружающей средой

"Лучше один раз увидеть, чем семь раз услышать"  
+ "Лучше один раз сделать самому, чем семь раз увидеть,  
как это делают другие» - концепция построения программы.

#### Назначение программы

Программа «Статистические методы в управлении качеством» является **электронным учебником** и предназначена для знакомства и изучения специализированных методов **контроля качества и управления качеством**. Программа рассчитана на специалистов как в области качества, так и на руководителей любого ранга, желающих «принимать решения на основе фактов», т.е. руководствоваться в своей деятельности одним из восьми основополагающих принципов современного менеджмента.

Программа содержит **сжатый теоретический материал** о роли статистических методов в управлении качеством, основные понятия математической статистики, методы причинно-следственного анализа, контрольные карты, особенности выборочного контроля, менеджерские методы, методы планирования эксперимента и некоторые другие практически важные разделы.

Кроме этого, программа **позволяет самостоятельно детально исследовать** особенности указанных методов, оценить их эффективность и возможности, научиться практически ими пользоваться, в том числе и для анализа имеющихся у вас данных.

Задания для самостоятельного выполнения помогут вам усвоить не только теоретические основы методов, но и приобрести опыт их применения.

Предлагаемая **система тестирования** позволяет оценить свои знания. Кроме того, вы можете познакомиться с элементами международного стандарта **ISO 10017 “Применение статистических методов в менеджменте качества”**. Программа содержит **форму для сбора своих исходных данных** при решении различных задач в области качества. Данные из этой формы могут быть использованы для решения всех задач, рассмотренных в данном электронном учебнике по применению статметодов в качестве.

Программа предназначена для реализации **многоуровневой подготовки** специалистов и всех, кто хочет самостоятельно разобраться в данной теме. Кроме того, её может использовать человек практически с любой начальной подготовкой. **Программа содержит различные по сложности и практической значимости разделы и методы, что делает её полезной как для начинающих, так и для опытных специалистов** со стажем в области применения статметодов в решении проблем качества на своем предприятии.

Васильков Ю.В. и К<sup>o</sup> myvas@yaripk.yaroslavl.ru

Программа "Экологический менеджмент" является учебной программой и посвящена вопросам построения систем экологического менеджмента (СЭМ). В программе рассмотрены исторические аспекты развития экологического сознания, различные национальные и международные стандарты и законы в области экологии, пути оценки влияния на окружающую среду, способы управления вредным воздействиями на окружающую среду, особенности и техника экологического аудита, оценка готовности предприятия к сертификации по ISO 14000. Важное место в программе занимают трехмерные имитации различных аспектов воздействия производства, которым Вы управляете, на окружающую среду как без СЭМ, так и при действующей СЭМ различной эффективности. Доведенные до шаржа, до гротеска критические экологические ситуации дают ясное и наглядное представление о возможных масштабах и последствиях неконтролируемого роста производства. Все промышленные ситуации генерируются в программе в широком разнообразии (более полусотни вариантов), трудно увидеть полностью идентичную предыдущей ситуации, даже запустив программу заново. "Увидев" с экологической точки зрения последствия своих действий по интенсификации производства, познакомившись с историей движений за экологическую безопасность, с возможностями управления экологическими последствиями любой руководитель, специалист, студент (все те, на кого рассчитана программа) должны задуматься о необходимости серьезной работы всех профессионалов различных сфер деятельности (технологи, энергетики, менеджеры, эксплуатационщики и пр.) в области менеджмента окружающей среды, тесно связанного с системами управления качеством, с повышением конкурентоспособности своей продукции, с выходом на международные рынки товаров и услуг.

Предлагаемый в данной учебной программе материал соответствует международным гармонизированным программам в области экологического менеджмента.

**Для заметок:**

## *Системы менеджмента качества. Справочник руководителя*

Гущина Л.С. – компьютерная верстка

Издательство ГОУДПО ЯРИПК  
150040, Ярославль, ул. Республиканская, 42  
[www.yaripk.yaroslavl.ru](http://www.yaripk.yaroslavl.ru)  
Телефон (0852) 72-65-56, факс (0852) 25-64-44  
Лицензия ИД № 04068 от 23 февраля 2001 года.  
Подписано к печати 28.03.2005 г.  
Формат 60x88/16. Усл. печ. л. 2,8  
Тираж 100 экз. Заказ 21

Отпечатано с готового оригинал-макета в ГОУДПО ЯРИПК.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Информация, содержащаяся в данной книге, получена из надежных источников, рассматриваемых издательством как надежные. Тем не менее, имея в виду возможные человеческие или технические ошибки, издательство не может гарантировать абсолютную точность и полноту приводимых сведений и не несет ответственности за возможные ошибки, связанные с использованием книги.