

# Анализ ИСМ со стороны руководства

г. Москва  
2021

**СОДЕРЖАНИЕ:**

1. Статус действий, определенных предыдущим анализом менеджмента.....	3
2. Изменения во внешних и внутренних факторах.....	3
3. Данные по удовлетворенности потребителя и обратной связи с соответствующими заинтересованными сторонами.....	3
4. Цели в области качества, экологии, безопасности.....	4
5. Показатели процессов и соответствия продуктов и услуг.....	5
6. Данные о несоответствиях и корректирующих действиях.....	5
7. Результаты мониторинга и измерений.....	5
8. Результаты аудитов.....	6
9. Данные о работе внешних поставщиков.....	7
10. Данные о достаточности ресурсов.....	8
11. Данные о результативности предпринятых действий по обработке рисков и возможностей.....	8
12. Информацию о возможностях для улучшения.....	8

## 1. Статус действий, определенных предыдущим анализом менеджмента

Компания успешно провела работу по рекомендациям внешнего аудита 2019г, поскольку в ходе аудита в июле 2020 г повторяющихся несоответствий не выявлено. Однако, в ходе внешнего аудита 10.07.2020 были выявлены новые несоответствия и озвучены рекомендации, необходимые к проработке. Исходя из отчетов руководителей подразделений, все несоответствия и рекомендации были незамедлительно взяты в работу, и были идентифицированы коренные причины несоответствий, составлены и проведены корректирующие действия, для исключения повторения несоответствий.

По итогам внутреннего аудита 25.09.2020 были обнаружены повторяющиеся несоответствия. Проведены работы по идентификации коренной причины и определения верных корректирующих действий.

Руководством компании принят срок 6 месяцев (до 25 марта 2021 года) вести мониторинг эффективности корректирующих мероприятий по выявленным несоответствиям.

На момент окончания 2020 года повторяющихся несоответствий не выявлено.

## 2. Изменения во внешних и внутренних факторах

Компания уделяет серьёзное внимание контролю изменений во внешних и внутренних факторах, что выражается в ежемесячной оценке внешних и внутренних рисков с регулярным обновлением Реестра рисков. Так, с внедрением ежемесячного отчёта, руководители подразделений не только обновили риски в Реестре рисков от января 2020, но, а также активно вносили дополнительные риски на основании ситуаций, возникающих в их периметре работы, описываемой картами процессов.

Были добавлены профессиональные риски (физические, эргономические, психосоциальные, химические), политические, экономические, социальные, экологические, международные, информационные.

Все риски, имеющие балл 12-15 незамедлительно взяты в работу, с целью выявления коренных причин для проработки корректирующих мероприятий.

Реестр рисков полностью переработан, внесены уточняющие слова/фразы, для более точного описания возможной проблемы, изменены КП 5.0-02-20, КП 7.5-01-20; КП 7.5-04-20; КП 7.1-12-20; КП 8.7-13-20; КП 7.1-03-20; РИСМ 7.5-01.20.

Для успешного прохождения аудита Фольксваген было установлено, что необходимо рассмотреть возможность интеграции в систему ИСМ дополнительной области устойчивого развития.

## 3. Данные по удовлетворенности потребителя и обратной связи с соответствующими заинтересованными сторонами

С целью мониторинга удовлетворенности всех контрагентов компании была внедрена система электронных опросов с возможностью оценки сотрудников, непосредственно работающих с данными контрагентами, а также возможности передачи в компанию

критических замечаний, предложений по улучшению. Первые результаты за полгода не выявили низких оценок со стороны клиентов и в целом преобладали очень позитивные отзывы о работе сотрудников.

Обратную связь дали 23 компании (29 отзывов). 20 компаний оценили деятельность ООО Ресметалл на 10 из 10, две компании поставила отметку 8, но без дополнительных комментариев, одна компания поставила отметку 9, так же без комментариев. 22 компании оценили деятельность сотрудников ООО Ресметалл на 10 из 10, одна компания поставила отметку 8, но без комментариев.

Оценок ниже 7 баллов не выявлено. Вся информация об оценке деятельности была передана сотрудникам. По результатам оценки работы каждый сотрудник, имеющий балл ниже 10, связался с компанией, проводившей оценку, выяснил причину. В зависимости от актуальности причин сотрудниками были предложены действия для увеличения удовлетворённости. Данный способ получения объективных оценок компании и сотрудников был признан эффективным и планируется к использованию на регулярной основе.

Средний балл по удовлетворённости работой компании 9,78 из 10. Средний балл по удовлетворённости работой сотрудников компании 9,91 из 10.

Квалификация сотрудников и внутренние процессы компании находятся на высоком уровне, что позволяет поддерживать высокую удовлетворенность клиентов.

#### 4. Цели в области качества, экологии, безопасности

Компания в целом выполнила все поставленные перед собой задачи на 2020 год. При этом выполнив так же все цели по инвестициям в производство, расширив линейку продуктов по результатам работы НИОКР. Выполнение целей по коммерческим проектам (новым клиентам) позволило увеличить оборот компании на 11% и повысить финансовую устойчивость организации по сравнению с 2019 годом. По рекомендациям внешнего аудита ИСМ 10.07.2020 было уделено особое внимание организации безопасности труда сотрудников. Обновлено и введены впервые инструкции по охране труда для различных подразделений компании. Компания, также, большое внимание уделяла вопросам экологии. В результате совместной деятельности производства и закупок были решены вопросы с использованной тарой. Совместная работа подразделений НИОКР и инженерного отдела впервые в мире разработала и внедрила продукт для очистки сточных вод от тяжёлых металлов, повысив эффективность обработки в 5 раз. Информация о данной работе была так же передана другим клиентам компании, в результате чего три компании, Фольксваген, Рено и КиК проявили заинтересованность в использовании данного продукта у себя в процессе. Дополнительно были пересмотрены методики контроля параметров сточных вод и внедрена методика без использования токсичных реактивов, что повысило безопасность сотрудников, работавших по данной методике. Зарегистрировали первые паспорта безопасности нового образца, в планах перевести все паспорта на продукты в новый формат в соответствии с новыми требованиями таможенного союза, поскольку срок внедрения данных паспортов продлён

до середины 2022 года, было принято решение внедрение проводить постепенно, поскольку данный переход является инвестиционно ёмким. Начались работы над новым продуктом, который позволит быстро и эффективно разбивать СОЖ и тем самым улучшить качество очистки сточных вод.

## **5. Показатели процессов и соответствия продуктов и услуг.**

На основании отчётов руководителей подразделений в течении всего периода велся ежемесячный мониторинг показателей процессов. По результатам отчётов показатели процессов выполнялись на 100%. При этом, в результате внешнего аудита, было выявлено несоответствие (не представлены доказательства поверки ареометров в лаборатории), имевшее потенциальную возможность повлиять на результаты процессов в КП 8.5-06-20 Управление производством, КП 8.4-11-20 Управление закупками. В качестве корректирующих действий была проведена выборочная проверка (10%) готовой продукции не выявившая ни одного отклонения. Так же компанией был внедрён механизм, исключающий человеческий фактор в контроле за своевременной поверкой оборудования. При этом в ходе анализа причин данного несоответствия, руководством компании было выявлено недостаточно глубокое проведение внутренних аудитов, поскольку предварительный внутренний аудит не выявил данное несоответствие. Решением руководства была увеличена частота проведения внутренних аудитов и по результатам внутреннего аудита от 25.09.2020 г были выявлены повторяющиеся несоответствия, которые отработали до конца года и внесли риски в реестр, для дальнейшей проработки и отслеживания. Били внесены изменения в документацию ИСМ, что способствовало более конкретному определению задач сотрудников, тем самым повысив эффективность их работы.

По итогам аудитов и последующей проделанной работы был получен сертификат соответствия ИСМ.

## **6. Данные о несоответствиях и корректирующих действиях.**

В ходе анализа отчётов от руководителей подразделений было установлено, что все владельцы карт процессов своевременно реагируют на отклонения процессов и вносят предложения, эффективно снижающие риски внешних и внутренних факторов. Компания разработала и внедрила внутренний информационный портал, позволяющий повысить качество доступа к актуальной информации по всем вопросам деятельности компании, так же для более эффективного мониторинга процессов внутри компании была внедрена ежемесячная отчётность, формируемая владельцами карт процессов, а так же на портале была внедрена система электронного согласования изменённых документов и получения подтверждения об ознакомлении с новыми документами всех сотрудников компании.

## **7. Результаты мониторинга и измерений.**

На основании отчётов владельцев карт процессов в результате ежемесячного контроля точек мониторинга наблюдались отклонения по причине предоставления некачественных услуг сторонних поставщиков компании. В результате корректирующих действий со стороны владельцев карт процесса были переоценены некоторые риски, что отражено в

Реестре рисков, а также проведены корректирующие мероприятия с поставщиками внешних услуг и проведена повторная оценка данных поставщиков. Как результат – часть поставщиков была исключена из перечня организации, некоторые поставщики в ходе проведённой внутренней работы, убедили в своей лояльности и были оставлены в реестре.

## 8. Результаты аудитов.

10.07.2020 был проведён внешний аудит ИСМ.

По итогам аудита составлено 5 отчётов о несоответствиях:

- документация ИСМ не содержит свидетельств ознакомления с документацией, документы не содержат подписи разработчика документа;
- в руководстве по интегрированной системе менеджмента РИСМ 7.5-01-20 приложение Б не указана вновь разработанная документация СМ, вновь разработанный «регламент идентификации требований законодательства...» не соответствует требованиям к оформлению;
- представленный реестр рисков не содержит риски, связанные с удорожанием сырья и материалов, изменением требований законодательства в области охраны труда и экологии, с другими опасностями по охране труда (лестница, гололёд и т.д.);
- анализ ИСМ со стороны руководства не содержит всей входной и выходной информации, требуемой ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Объективные свидетельства: Анализ СМК со стороны руководства ООО «Ресметалл» за 2019 г от 24.01.2020;
- не представлены доказательства поверки ареометров в лаборатории, стандарт-титры с известными значениями рН применяются с истекшими сроками годности;
- не представлены инструкции по охране труда при работе на электроштабелере и работе на высоте;
- не предоставлены актуализированные ТУ RM-001-54000105-2017;
- по заявке Рено от 29.05.2020 на поставку обезжиривателя RW 105 не представлены записи в Журнале контроля произведенных материалов, отсутствует копия СОА;
- не предоставлена документированная информация по процессу КП 8.3-14-20 «Управление проектированием и разработкой продукции».

В связи с обнаружением внешним аудитом несоответствий понятно, что внутренний аудит проведён некорректно, внимание было уделено не всем аспектам деятельности компании. Решением руководства была увеличена частота проведения внутренних аудитов и по результатам внешнего аудита была скорректирована частота внутренних аудитов, на основе рекомендаций внешнего аудита 10.07.2020г и принята дата внутреннего аудита. Во время внутреннего аудита было составлено 4 отчёта о несоответствии:

- В лаборатории буферные растворы для калибровки pH применяются с неверным сроком годности (обозначен срок годности до сентября 2020 г), хранятся реактивы с необозначенным сроком изготовления/годности, просроченные реактивы.  
Объективные свидетельства: Акремон АК-35, годен до 05.04.2020 г;
- ТУ не содержат подписи разработчика документа, СОА не содержат свидетельств заверения документа;
- Не представлена документированная информация по процессу КП 8.3-14-20 «Управление разработкой продукции».  
Объективные свидетельства: Протокол испытаний КХА;
- Анализ ИСМ со стороны руководства не содержит всей входной и выходной информации, требуемой ГОСТ Р ИСО 9001-2015.  
Объективные свидетельства: отчёты сотрудников за 1-е полугодие 2020г;
- Отсутствует процедура мониторинга и утилизации продукции с истёкшим сроком годности на производственной площадке;
- Отсутствуют инвентарные номера на контрольно-измерительных приборах.

В связи с появлением повторяющихся несоответствий были сделаны выводы, что не все сотрудники могли в полной мере пользоваться информационной документацией и применять её к работе. Провели дополнительное обучение, с детальным объяснением всех тонкостей процессов и документации, с помощью сотрудников компании, которые проходили обучение в аудиторской компании «ВЕРТЕСТ».

Все рекомендации (внешнего и внутренних аудитов) и коррекции выполнены на 100%.

## 9. Данные о работе внешних поставщиков.

В результате мониторинга владельцами карт процессов были выявлены поставщики, не соответствующие критериям компании, а именно качество и соблюдение сроков выполнения услуг. В результате корректирующей работы владельцами карт процессов были заменены несколько поставщиков. В результате оценки новых поставщиков они получили высокие баллы по параметрам логистика, качество и цена.

Из-за невозможности текущим поставщиком услуг лаборатории «Экоаналитика» соответствовать критериям: номенклатура проводимых тестов и сроки выполнения работ, была проделана работа по подбору и замене аккредитованной лаборатории для выполнения тестов на анализ очищенной сточной воды и входящей технической воды по требованиям ТЗ заказчика. В результате проделанной работы была подобрана лаборатория, соответствующая выше обозначенным требованиям. Компания полностью перешла на использование услуг лаборатории ЗАО «РОСА», несмотря на увеличение стоимости услуг. ЗАО «РОСА» — это крупнейший специализированный научно-аналитический центр международного уровня в области контроля качества воды и других объектов окружающей среды с устоявшимися традициями качества, передовыми



методами работы и высокой производственной культурой. Услугами центра пользуются водоканалы городов России.

#### **10. Данные о достаточности ресурсов.**

В течении анализируемого периода по предложению СИ производства был увеличен штат для обеспечения производства человеческими ресурсами.

Аналогично компанией были инвестированы средства в дополнительное оборудование для снижения трудоёмкости процессов, что полностью закрыло нехватку в человеческих ресурсах компании начиная с марта 2020г. Компания инвестировала большие средства в разработку и приобретение дисольвера, сделанного по чертежам компании ООО «Ресметалл»; приобретено насосное оборудование, сильно снизившее трудоёмкость при загрузке сырья и фасовке готовой продукции.

Финансовые ресурсы компании: благодаря эффективному управлению финансами, а так же увеличению оборота и доходности компании, все бизнес-процессы обеспечены на 100% собственными финансовыми ресурсами, без привлечения заёмных средств.

#### **11. Данные о результативности предпринятых действий по обработке рисков и возможностей.**

По анализу отчетов владельцев карт процессов все руководители процессов ежемесячно отслеживали риски, перечисленные в Реестре рисков, проводя их переоценку в некоторых случаях и принимали достаточные меры по снижению рисков, имеющих уровень близкий к критическому. В результате проведенных действий, уровень большинства рисков был сведён до значений, не требующих постоянного мониторинга. Риски с высоким уровнем внесены в Реестр значимых рисков ООО Ресметалл для отслеживания вероятности повторения и проработки плана по снижению уровня риска. Все представляющиеся возможности перед компанией были реализованы на 100%, что отражается в устойчивом финансовом росте, не смотря на внешние факторы рисков, среди которых резкий рост курса валют, что сказывается на маржинальности продуктов, в которых используется импортное сырьё, а так же глобальная пандемия из-за распространения вируса Covid-19, повлиявшая на производственные планы большинства заказчиков, логистику, внешние услуги.

#### **12. Информацию о возможностях для улучшения.**

По рекомендациям от владельцев карт процессов руководство своевременно рассматривало все предложения о возможностях для улучшения. В результате за анализируемый период компания инвестировала средства в увеличение персонала, в покупку дополнительного оборудования, что привело к снижению себестоимости производства и увеличению безопасности труда.

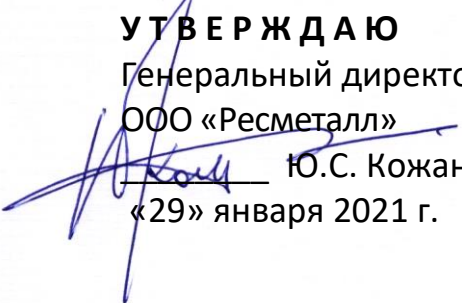
Так же компания инвестировала в повышение квалификации сотрудников, приобретая годовые абонементы для онлайн обучения в школе Контур. Утверждено предложение о



посещении профессиональных выставок с целью узнавать, что нового в технологиях, оборудовании и материалах. Выставки и вебинары помогут расширить клиентскую базу. Так же для улучшения ситуации с временными ресурсами в подразделении бухгалтерии была куплена лицензия для настройки эффективного документооборота в компании, что очень сильно снизило нагрузку на бухгалтера при обработке первичной бухгалтерской документации. Данное внедрение было признано очень эффективным. В связи с внедрением электронной платформы компании, появился актуальный график обучения персонала с доступом для всех сотрудников.

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор  
ООО «Ресметалл»

  
Ю.С. Кожанов  
«29» января 2021 г.