

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

Часть 4

Документирование процессов



«Управляем предприятием»



Алексей Головин

**директор по качеству
«Челябинского тракторного
завода – УРАЛТРАК».**

**Связаться с автором можно
по e-mail: a_golovin@inbox.ru**

Несмотря на солидный возраст концепции менеджмента качества (она появилась в 50-е годы прошлого столетия), в России лишь немногие предприятия сознательно применяют систему менеджмента качества в своей деятельности. Большинство российских руководителей не понимают, о чем идет речь и какую пользу можно получить от СМК. В этом цикле статей мы попытаемся объяснить, что такое СМК и в чем ее отличие от применяющихся в организациях систем управления. В первых трех статьях цикла и мы определили и описали, что такое система менеджмента качества, кто должен заниматься управлением качеством и как выделять и описывать процессы. В этой четвертой части речь пойдет о документировании процессов.

Часть 1. Основные понятия системы менеджмента качества

Часть 2. Кто отвечает за менеджмент качества

Часть 3. Процессы, их выделение и описание

Каким должен быть объем документации?

Объем документации должен быть разумным. Ее разработка должна идти сверху вниз, от процессов — к документам. Процитируем ГОСТ Р ИСО/ТО 10013-2007: «На основе анализа процессов организация должна определить необходимое число документов системы менеджмента качества. Документирование не должно быть самоцелью». Минимально — это может быть всего 2 документа: «Политика в области качества» и «Руководство по качеству», включающее в себя 6 документированных процедур. Максимально — это могут быть сотни документов.

Разработка и поддержание документации СМК в актуальном состоянии не только важнейшая задача, но и трудоемкий процесс. Исходя из этого можно предложить четыре принципа разработки документации СМК:

- согласовано и полно;
- необходимо и достаточно;
- кратко и точно;
- быстро и удобно.

Эти принципы описаны в таблице 1.

Каким должен быть состав документации?

Характер и степень документирования системы менеджмента качества зависят от особенностей организации. В наиболее общем случае производственного предприятия, с учетом изложенных выше принципов разработки документации на взгляд автора необходимо разрабатывать 12 видов документов (таблица 2). Графически структура документов СМК показана на рис. 1.

Структура документов может показаться слишком сложной, но она реально отражает назначение документов, и обеспечивает необходимую гибкость описания и скорость внесения изменений. Например, если процесс производства простой, можно ограничиться разработкой «Карты процесса», а «Методическую инструкцию» не разрабатывать.

Или если существенно влияющей на качество и удовлетворенность потребителя является какая-либо часть операции или подпроцесса, можно выпустить «Методические указания» с подробным описанием части процесса, оставив прочее изложение достаточно общим. Улучшения процесса можно документировать в «Методических рекомендациях», а после

отработки перенести их в «Методические указания» и т.д.

Заметим, что часто на предприятиях «Методическая инструкция», «Методические указания» и «Методические рекомендации», а также различные справочники и ограничительные перечни называют стандартами предприятия (организации). Минус этого в том, что документы самого разного назначения имеют одно и то же название.

Структура документов может показаться слишком сложной, но она реально отражает назначение документов, и обеспечивает необходимую гибкость описания и скорость внесения изменений.

Таблица 1. Принципы разработки документации СМК.

Принцип	Пояснение
Согласовано и полно	<p>Документация СМК должна разрабатываться централизованно, тогда все процессы будут увязаны в систему. Функциональные подразделения должны участвовать в разработке и согласовывать документ.</p> <p>Не должно быть пробелов в документации, как не должно быть избыточной (дублирующей) документации. Не должно быть документов процессного характера вне СМК.</p>
Необходимо и достаточно	<p>Объем и содержание документации должно быть необходимым и достаточным для управления процессами, обеспечивающими качество продукции (товаров, услуг) и удовлетворенность потребителя. Документация СМК должна успевать за нововведениями и не служить препятствием для инноваций. Подразделениям необходимо оставлять допустимый «люфт» в исполнении документированных процедур.</p> <p>Для централизованных процессов разрабатывается один комплект документации на предприятие и филиалы. На децентрализованные процессы разрабатывается отдельная документация по каждому филиалу. Если филиалы имеют отличающуюся или отдельную функцию в централизованном процессе, то в филиале документируется только эта функция.</p>
Кратко и точно	<p>Документация должна быть разбита на уровни (процесс, подпроцесс, операция). Уровень детализации и документирования на каждом уровне должен быть разумным (не быть излишним).</p> <p>Документация должна содержать краткую и точную информацию, которую можно проверить в процессе аудита. В документации не должно быть расплывчатых формулировок. Только в этом случае можно требовать неукоснительного ее исполнения.</p> <p>Документация должна быть жизненной. В ней должны быть описаны альтернативные способы выполнения процесса, либо запреты на способы выполнения процессов, не обеспечивающие качество.</p>
Быстро и удобно	<p>Документация должна быть компактной, приспособленной для быстрого внесения изменений небольшим числом людей. Хранение и распространение информации должно быть преимущественно в электронном виде.</p>

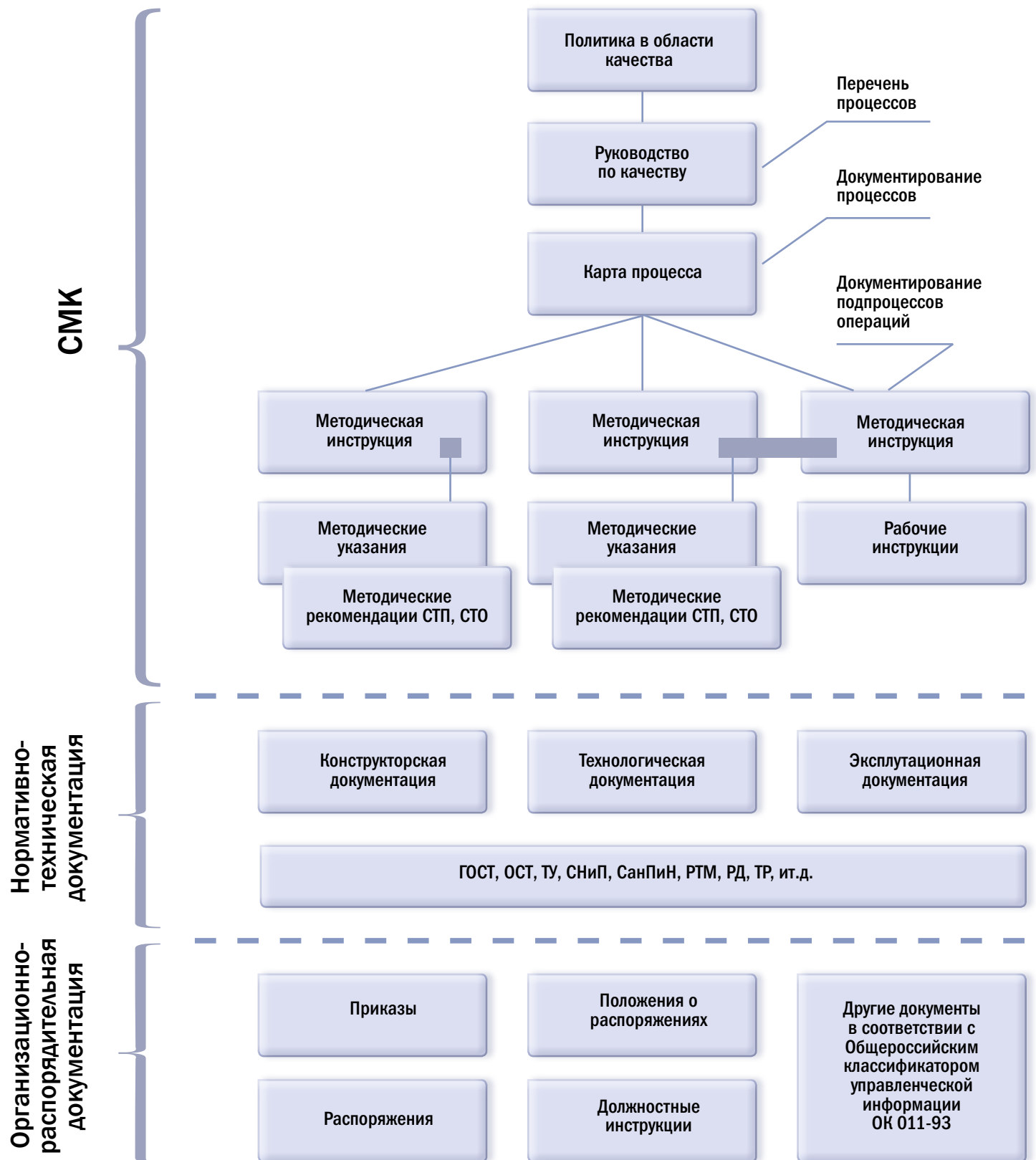


Рис. 1. Структура документов СМК.

Таблица 2. Виды документов СМК.

№	Наименование	Назначение	Обязательность применения
1	Политика в области качества	Описывает общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.	да
2	Руководство по качеству	Описывает систему менеджмента качества организации.	да
3	Карта процесса	Описывает процесс как совокупность взаимосвязанных и операций, осуществляемых для получения определенного результата, преобразующих входы в выходы. Наименование карты процесса совпадает с наименованием процесса.	да
4	Методическая инструкция	Описывает организацию (методику исполнения) процесса (подпроцесса, операций), устанавливает взаимодействие и ответственность подразделений и должностных лиц в процессе. Наименование методической инструкции может начинаться со слов «Регламент ...», «Порядок...», «Организация...», «Правила...».	да
5	Методические указания	По содержанию документ аналогичен методической инструкции, но отличается от нее тем, что описывает часть процесса более подробно. Например, «Регламент ремонта путевых машин», как часть процесса производства.	да
6	Методические рекомендации	Содержит информацию, помогающую выполнить работу наиболее рациональным методом. Например, «Установление целей в области качества».	нет
7	Рабочая (технологическая, производственная, контрольная) инструкция	Устанавливает, каким образом операция выполняется на рабочем месте. Наименование инструкции может начинаться со слов: «Инструкция по [выполнению операции]», например, «Инструкция по созданию сквозных технологических процессов», «Инструкция для [рабочее место], например, «Инструкция для нормоконтролеров».	да
8	Конструкторская документация	Комплект документов, который в отдельности или в совокупности с другими документами определяет конструкцию изделия.	да
9	Технологическая документация	Совокупность документов, необходимых и достаточных для выполнения технологических процессов при изготовлении и ремонте изделия или его составных частей.	да
10	Эксплуатационная документация	Конструкторская документация, которая в отдельности или в совокупности с другими документами определяет правила эксплуатации изделия и (или) отражает сведения, удостоверяющие гарантированные изготовителем значения основных параметров и характеристик (свойств) изделия, гарантии и сведения по его эксплуатации в течение установленного срока службы.	да
11	Нормативно-техническая документация	Документация, устанавливающая стандарты нормы и правила в сфере технического регулирования.	зависит от документа
12	Организационно-распорядительная документация	Документация, применяемая для фиксации решений административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности организаций и предприятий.	да

Кто должен разрабатывать документацию СМК?

Разработку документации лучше поручить службе менеджмента качества. Конечно, она не может заменить функциональные подразделения с точки зрения содержания документов, но вполне заменит с точки зрения оформления в соответствии с правилами и взаимосвязки документов. Инициатива по разработке документации может принадлежать как структурным подразделениям, так и службе менеджмента качества. Например, подразделение разрабатывает первичный вариант документа, затем он дорабатывается службой менеджмента качества, далее документ согласовывается с заинтересованными подразделениями и наконец, утверждается (как правило, первым руководителем).

Конечно, подразделение может разработать документ полностью самостоятельно, но тогда необходимо обязательное согласование со службой менеджмента качества.

Кто должен заниматься совершенствованием процессов?

Эдвард Деминг писал:

«Непрерывное улучшение системы есть первейшая обязанность руководства. Проблемы надо отыскивать как можно раньше и уничтожать их прежде, чем они могут создать реальные трудности. В этом заключено основное различие между интеллектуальным и кризисным стилем менеджмента...»¹.

Оперативная деятельность по совершенствованию процессов лежит на владельцах процессов и руководителях подразделений, задействованных в этих процессах. Координация этой деятельности возлагается на службу менеджмента качества.

Оперативная деятельность по совершенствованию процессов лежит на владельцах процессов и руководителях подразделений, задействованных в этих процессах. Координация этой деятельности возлагается на службу менеджмента качества. Это необходимо для того, чтобы обеспечить нацеленность на совершенствование системы в целом. Иначе подразделения начинают локальную оптимизацию, которую Деминг называл «субоптимизацией» и считал очень вредной. Например, резкое повышение объема продаж может

разладить все процессы предприятия; закупка материалов по низкой цене приведет к браку и издержкам в другом процессе. Локальная оптимизация с благими намерениями может быть совершенно невыгодна для процесса в целом. Для этого и нужно централизованное управление улучшениями и изменениями.

¹ Пространство доктора Деминга: Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.



В пятой статье цикла читайте:
Как установить цели в области качества?
Как мотивировать выпуск качественной продукции?
Полезные советы по построению СМК.