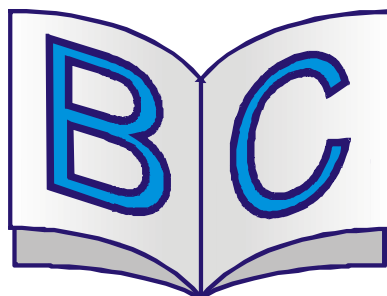


**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР
«БИЗНЕС КЛАСС»
www.bsclass.org**



„Документация системы менеджмента”

**Санкт Петербург
2016 г.**

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Педагогическим Советом
Учебно-Методического Центра «Бизнес Класс»
14 марта 2016 г.

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

© УМЦ Бизнес Класс, 2016

Введение

В соответствии с требованиями международных стандартов ИСО 9001, ИСО 14001 или OHSAS 18001 организация должна разработать и документировать систему менеджмента.

Под **документом** понимается **информация на соответствующем носителе**.

Основными функциями документации системы менеджмента являются:

- Передача и хранение информации.
- Свидетельство соответствия (возможность проконтролировать правильность выполнения работ и обеспечить данными о том, что все запланированное действительно выполнено).
- Предоставление информации для распространения и сохранения опыта организации (например, нормативно-техническая документация, которая может быть использована в качестве базы для проектирования и разработки новой продукции).
- Снижение негативного воздействия от возникновения нештатной и/или опасной ситуации в работе (например, руководства или инструкции по безопасному выполнению работ).

Документация должна обладать следующими свойствами:

- Системность, *т.е. документация должна быть строго взаимосвязана, хорошо структурирована и распределена по уровням управления. В этом случае она дает четкое представление о системе менеджмента организации.*
- Адекватность *требованиям соответствующего стандарта на систему менеджмента.*
- Адресность, *т.е. каждый документ должен быть предназначен для конкретной области применения, для конкретных исполнителей и иметь ответственных держателей.*
- Доступность, *т.е. документация должна быть доступна для пользователей.*
- Актуальность, *т.е. документация должна оперативно отражать все изменения в системе менеджмента.*
- Эффективность, *т.е. документация должна способствовать уменьшению затрат на реализацию процесса, обеспечивая при этом его результативность.*

Степень документированности системы менеджмента организаций может отличаться в зависимости от:

- размера организации;
- сложности процессов;
- квалификации персонала.

1 Структура документации системы менеджмента

Все документы системы менеджмента можно разделить на две группы:

- Руководящие документы – *содержащие указание, кто, что, как и когда должен делать.*

- Отчетные документы – содержащие свидетельства осуществленной деятельности и ее результаты (в стандартах на системы менеджмента предыдущих редакций применялся термин «Записи»).

Данные группы документов можно различать по направлению их адресации (рис. 1). Руководящие документы адресуются от руководителя к исполнителю, а отчетные – в обратном направлении.

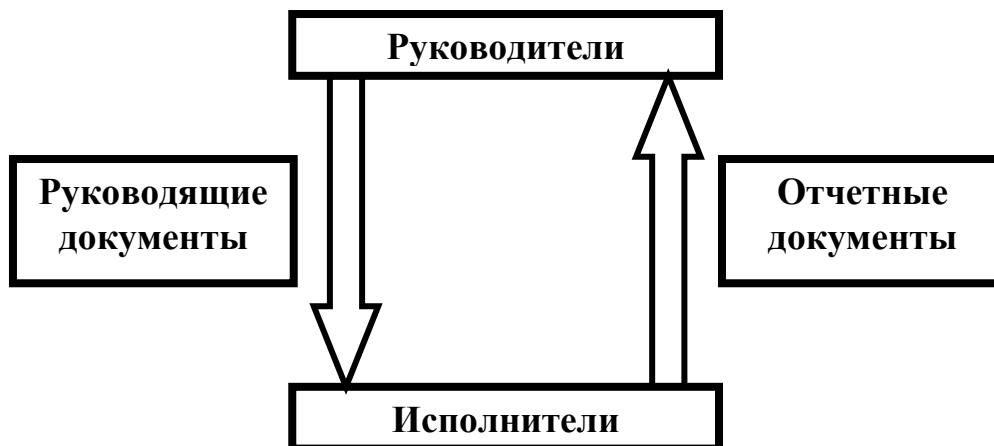


Рис.1. Виды документов

На практике могут встретиться документы, на первый взгляд, не подпадающие под указанное правило. Например, «заявка на выполнение какой-либо работы или на поставку материалов», по сути, является руководящим документом, но адресуется от одних исполнителей к другим. Однако данная заявка либо утверждается руководителем, что придает ей полноправный статус руководящего документа, либо оформляется в соответствии с руководящим документом (стандартом, инструкцией, положением...) и действует совместно с данным документом.

Другой пример - отчет по анализу системы менеджмента руководством. Данный документ является отчетным, хотя он составляется руководителями и адресуется им же. Но данный отчет адресуется высшему руководству организации от руководителей других уровней управления. То есть, направление адресации документа не изменяется.

2 Руководящие документы

Руководящие документы, в свою очередь, можно также разделить на две большие группы (рис.2):

- Документы оперативного и стратегического планирования (временного действия).

В данную группу входят документы: **стратегические** (долгосрочного планирования) и **распорядительные** (оперативного управления). В таких документах ставятся конкретные задачи, и, по мере их выполнения, документы прекращают свое действие.

Четкой границы между стратегическими и распорядительными документами нет. Принято считать, что стратегическое планирование проводится на срок более одного года.

Возможен вариант, когда в документах временного действия указываются результаты решения поставленных задач. В этом случае документ временного действия приобретает свойства отчетного документа.

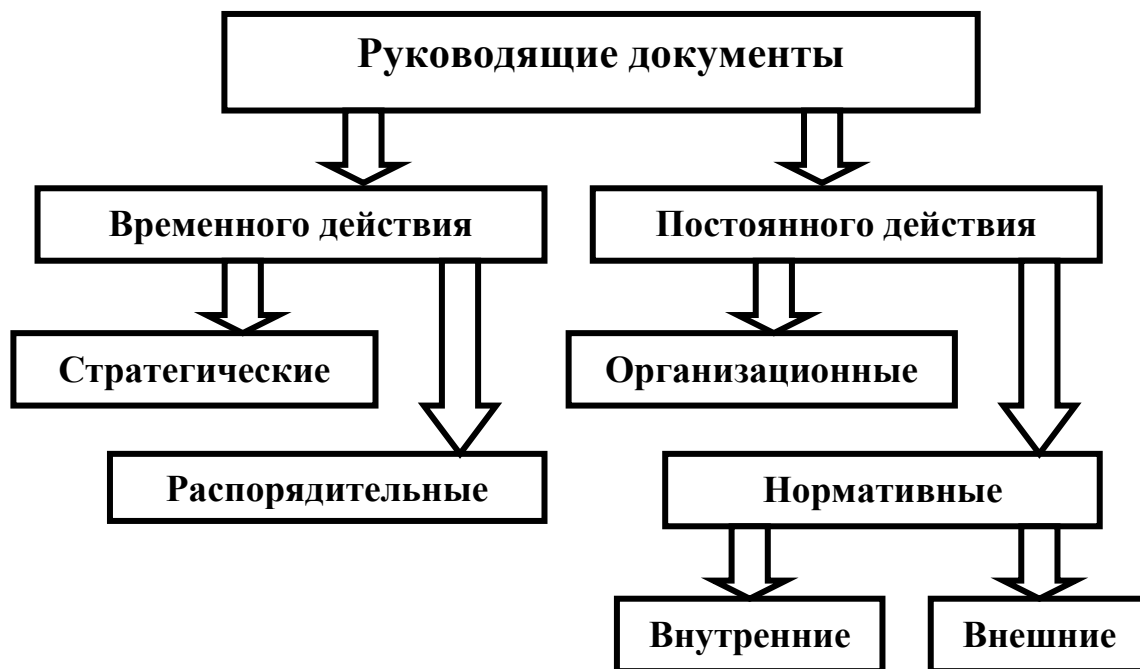


Рис.2. Виды руководящих документов

➤ **Документы постоянного действия,**

В данную группу входят документы, которыми можно пользоваться многократно. К таким документам относятся **организационные** (содержат распределение ответственности и полномочий) и **нормативные** (содержат требования).

Нормативные документы бывают **внешними** (полученными из внешних источников) и **внутренними** (разработанными самой организацией).

2.1 Стратегические документы

Типовая структура стратегической документации представлена на рис. 3.

В **миссии** отражается общая цель функционирования организации и общее видение направлений ее развития.

Политика - общие намерения и направление деятельности организации. Политики обычно разрабатываются по различным направлениям: маркетинг, качество, экология, охрана труда, социальная сфера и т.д.

В **целях** устанавливаются конкретные измеримые показатели развития. В первую очередь устанавливаются цели по направлениям развития, отраженным в соответствующей политике.

В стратегических **планах и программах** отражаются конкретные мероприятия по достижению установленных целей.



Рис.3 Виды стратегических документов

Стратегические документы могут разрабатываться отдельно, а могут быть объединены в единый документ (Бизнес-план, План развития...).

2.2 Распорядительные документы

К распорядительным документам относятся:

- Приказы,
- Распоряжения,
- Указания,
- Планы,
- Программы

и другие виды документов, которые устанавливают конкретные задания конкретным исполнителям на конкретные сроки. Планы и программы могут носить как стратегический, так и оперативный характер в зависимости от сроков выполнения и масштаба поставленных задач.

2.3 Организационные документы

Все стандарты на системы менеджмента требуют от организации распределить ответственность и полномочия персонала и определить требуемую компетентность персонала для решения задач в рамках системы менеджмента. Данная информация обычно указывается в организационных документах.

Типовая структура организационной документации представлена на рис. 4.

В **Уставе** отражается ответственность и полномочия высшего руководства организации. Подчиненность подразделений и должностных лиц изображается на схеме **организационной структуры**. Функции, ответственность и

взаимодействие структурных подразделений (филиалов) описывается в **Положениях о подразделениях (филиалах)**. Функции, ответственность, полномочия и требования к компетентности конкретных работников указываются в **Должностных инструкциях**.

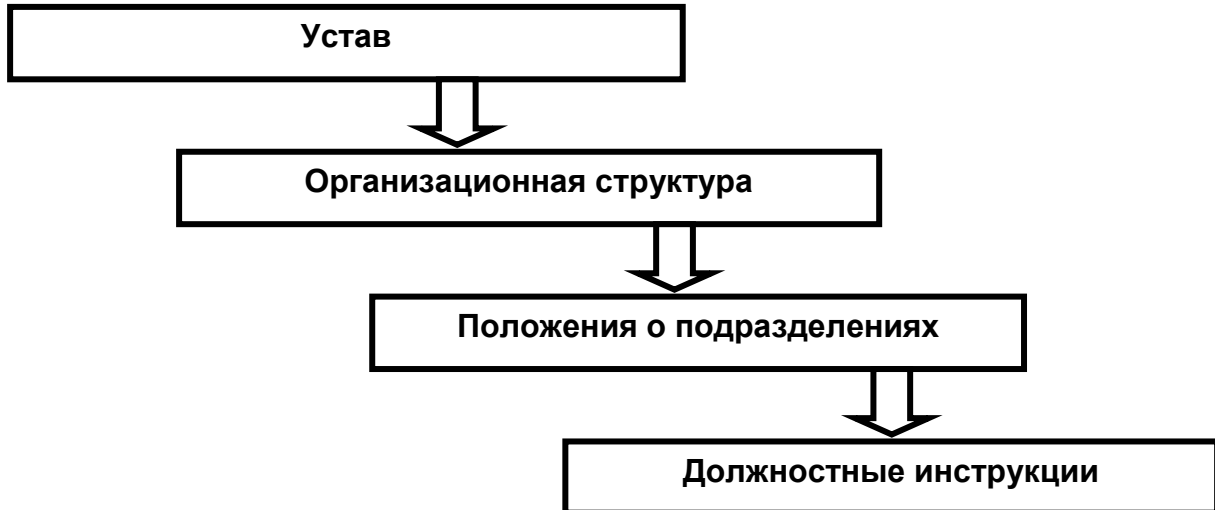


Рис.4 Виды организационных документов

2.4 Внутренние нормативные документы

Типовая структура внутренней нормативной документации представлена на рис. 5.



Рис.5 Виды внутренних нормативных документов

Руководство - документ, определяющий систему менеджмента организации. Оно содержит общее описание системы менеджмента и может включать в себя процедуры по различным видам деятельности или ссылки на отдельно оформленные процедуры. В организации может быть несколько руководств по различным системам менеджмента (качество, экология, охрана труда...) или по различным направлениям деятельности.

Рекомендуется следующая структура Руководства:

- Общее описание организации, краткая историческая справка об организации, ведомственная подчинённость, вид собственности, виды деятельности и т.д.,
- Описание области применения системы менеджмента, в том числе обоснование требований стандарта, которые организация не может выполнить в виду специфики ее деятельности, продукции или услуг.
- Структура организации, распределение ответственности и полномочий среди высшего руководства,
- Описание системы менеджмента, включая описание взаимодействия процессов.

В состав Руководства в виде приложений также могут быть включены: схема организационной структуры, матрица распределения ответственности, схемы процессов и т.д.

Для небольших организаций в Руководстве можно объединить всю документацию системы менеджмента.

Некоторые организации используют Руководство по системе менеджмента в рекламно-презентационных целях.

Процедура - установленный способ выполнения деятельности или процесса.

В стандартах на системы менеджмента нет конкретных требований к процедурам. Организация разрабатывает процедуры по своему усмотрению. Такой подход позволяет небольшим организациям разработать и внедрить систему менеджмента, не разрабатывая лишней документации.

В крупных организациях для управления процессами и видами деятельности требуется разработать большее количество процедурных документов.

Необходимость в разработке документированных процедур может возникнуть в следующих случаях:

- разный уровень квалификации персонала;
- текучесть персонала;
- большая загруженность персонала разнопрофильными работами (например: один сотрудник отвечает за широкий круг вопросов);
- сложность работы.
- большая важность, значимость (ответственность) работы;

Документированная процедура может быть оформлена в виде раздела Руководства, в виде Положения, Стандарта, Правил, Методики, Инструкции и т.д.

При разработке документированной процедуры следует придерживаться правила, известного, как «5W1H». Согласно данному правилу процедура должна отвечать, как минимум, на 5 вопросов, начинающихся с «W» и на 1 вопрос, начинающийся с «H»:

What - **Что** необходимо сделать,

Who – **Кто** должен это делать,

When – **Когда** нужно это делать,

Why – **Почему**, на каком основании нужно это делать,

Where – **Где** необходимо это делать,

How – **Как**, каким образом нужно это делать.

Особое внимание при разработке документированной процедуры необходимо уделить описанию форм и методов взаимодействия подразделений и работников в рамках выполнения деятельности или процесса.

Для конкретного вида работы, для отдельного работника может быть разработана Инструкция или Методика выполнения работы.

Разработка процедуры осуществляется в следующей последовательности:

1. Разбить процесс на этапы.

При разбиении процесса на этапы необходимо руководствоваться циклом PDCA, т.е. должны быть предусмотрены этапы планирования, выполнения, контроля и корректировки (действий по результатам контроля, в том числе при отрицательных результатах контроля).

Этапы целесообразно связать между собой в виде блок-схемы.

2. Определить лиц, ответственных за выполнение этапов, и исполнителей работ по этапам.

3. Определить руководящие документы (внешние и внутренние), регламентирующие выполнение работ по этапам (если имеются).

4. Определить отчетные документы (записи) по результатам выполнения этапа (если требуются).

5. Определить дополнительные требования к этапу, например:

- Основание для начала выполнения этапа,
- Место выполнения работ,
- Время, необходимое на выполнение работы,
- Применяемое оборудование и материалы.

Отдельную группу внутренних нормативных документов составляют документы, регламентирующие производственную деятельность. Типовая структура производственной документации представлена на рис. 6.

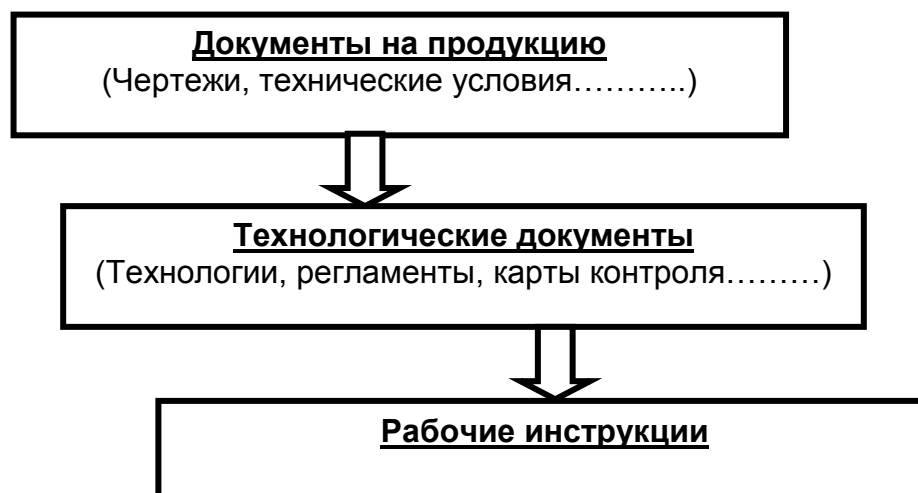


Рис.6 Виды производственных документов

2.5 Внешние нормативные документы

В большинстве стандартов на системы менеджмента требуется определять и выполнять применимые к деятельности организации

законодательные требования, а также требования других внешних сторон. Основная сложность управления внешними нормативными документами заключается в том, что организация должна отслеживать все изменения в документации, к которой относятся:

- Законы,
- Указы президента,
- Постановления правительства,
- Государственные и отраслевые стандарты, нормы и правила,
- Постановления, приказы министерств и ведомств,
- Региональное законодательство,
- Документы вышестоящих организаций, холдингов.
- Документы потребителя.

2.6 Отчетные документы (записи)

Запись - документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

К записям относятся:

- журналы,
- акты,
- протоколы,
- отчеты.....

Требования по ведению записей (регистрации и сохранению документированной информации) содержатся в стандартах на системы менеджмента.

Для каждого вида записей необходимо разработать свою форму. Форма записи относится к документам, которые устанавливают требования к объему и содержанию данных, подлежащих регистрации, и обычно является составной частью документированной процедуры. Поэтому формы могут изменяться при необходимости. Записи – документ неизменный, хранитель сведений и данных о конкретном процессе в конкретное время. Форма становится записью после заполнения.

2.7 Информационные документы

Отдельную группу документов составляют информационные (справочные) документы. Их отличает от других видов документации то, что они не содержат регламентирующих норм и не обязательны для исполнения. В данную группу входят:

- Техническая литература,
- Справочники,
- Каталоги,
- Рекламные материалы
- и другие аналогичные документы.

Также информационный характер приобретают устаревшие и отмененные нормативные документы.

3. Управление документацией

Каждое структурное подразделение организации должно иметь и поддерживать в рабочем состоянии свой комплект документов, определяющий характер деятельности подразделения в системе менеджмента и обеспечивающий прослеживаемость результатов этой деятельности.

В состав комплекта должны включаться документы:

- устанавливающие цели и задачи подразделения;
- устанавливающие процедуры, выполняемые подразделением;
- отражающие подготовку сотрудников подразделения;
- свидетельствующие о результатах деятельности подразделения.

Документация может быть в любой форме и на любом носителе, а именно:

- бумажном,
- электронном,
- магнитном,
- в виде материального образца,
- и др.

Организация работ с документами должна гарантировать, что:

- документы находятся в наличии в подразделениях и на рабочих местах, где выполняются операции, оказывающие решающее влияние на качество;
- документы легко доступны для специалистов-адресатов (исполнителей);
- устаревшие документы незамедлительно изымаются из мест использования.

Для облегчения внутреннего документооборота необходимо разработать систему кодирования и соответствующей индексации документов. Рекомендуется разработать перечень внутренних нормативных документов, с помощью которого можно было бы вести учет и контроль за статусом пересмотра с целью их поддержания в актуальном состоянии.

Управление записями – это комплекс работ по систематическому и постоянному обеспечению организации всеми необходимыми данными по результативности процессов и функционированию системы менеджмента.