

определенные ГОСТ Р 51141–98 из-за иной трактовки базового термина «документ», поэтому рассматривается обособленно. В стандартах ИСО по менеджменту качества приведено достаточно терминов, чтобы можно было выделить относительно простую структуру родовидовых отношений между ними.

В стандарте ИСО по управлению документами закреплено значительно больше терминов и их определений, что позволяет говорить о более сложной структуре. Тем не менее, перед нами пока еще прототип терминосистемы, которому предстоит пройти немалый путь для создания на его основе полноценной системы терминов.

Осинцева В. В., УрФУ

РОЛЬ ДОКУМЕНТОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

Человеческие ресурсы являются одним из главных конкурентных преимуществ организации, поэтому особенно важными представляются «качественные» характеристики персонала. Внедрение системы менеджмента качества предполагает вовлечение персонала в деятельность по улучшению качества, что дает возможность предприятию более полно и эффективно использовать способности, знания, умения и навыки своих сотрудников. В работе рассматриваются возможности обучения персонала в условиях системы менеджмента качества (СМК) и роль документов СМК в этом процессе.

Документация в СМК создается для того, чтобы спланированные оптимальные и рациональные действия, объединенные в процессы, были регламентированы, документированы и использовались работниками для выполнения однородной работы одинаково, с предсказуемой результативностью и эффективностью¹. В самом общем виде все документы, включенные в систему менеджмента качества, можно разделить на две большие группы: документы, выполняющие регламентирующие функции, и документы, выполняющие функции, подтверждающие надлежащее выполнение процессов СМК (в терминосистеме СМК они называются «записи»).

Каждый работник должен иметь необходимую документацию на своем рабочем месте и пользоваться ей в процессе выполнения работы. Работа по имеющимся регламентирующим документам, в которых описывается производственная деятельность организации, помогает всем сотрудникам намного быстрее освоить наиболее рациональные и оптимальные методы работы, позволяющие выполнять все действия с высоким качеством². Кроме того, наличие

¹ *Ефимов В. В.* Основы обеспечения качества: учеб. пособие. Ульяновск, 2008. С. 136.

² *Самсонова М. В.* Управление документацией системы менеджмента качества: учеб. пособие. Ульяновск, 2008. С. 9.

документации позволяет в полной мере контролировать действия персонала предприятия, а ведение «записей» предоставляет возможность собирать и хранить информацию о реализуемых процессах и сравнивать полученные результаты¹.

Регламентирующие документы являются основой обучения персонала в СМК. Правильно составленные регламентирующие документы предъявляют четкие требования к персоналу, обеспечивают преемственность и постоянство в случае смены сотрудников и уменьшают продолжительность обучения.

Наиболее распространенной формой документирования обязанностей, ответственности и полномочий персонала являются должностные инструкции². В СМК вся деятельность организации разбивается на процессы и подпроцессы, с учетом ее структуры. Одним из вариантов упорядочивания процессов, является создание регламентов. Регламенты могут совпадать с традиционным положением о подразделениях. В них распределяется ответственность за выполнение определенных функций между сотрудниками или владельцами подпроцесса (матрица ответственности). Эти функции переносятся в должностные инструкции работников. Таким образом, должностные инструкции также становятся реально работающим документом, в котором четко прописано за что отвечает работник, в чем обязан принимать участие, о чем его информируют, какие права он имеет при решении вопросов, получении информации, взаимодействие (с кем, по каким вопросам, кому и что передает, что и от кого получает). Наконец, в должностных инструкциях перечисляются все наименования процессов, в которых участвует или получает информацию данный сотрудник.

Преимуществом такого подхода является то, что ликвидируется нечеткость и расплывчатость в определении функций каждого работника, характерная для традиционных должностных инструкций, что может привести к недовольству и непониманию между работниками и их руководителями.

С другой стороны, возникает вопрос о целесообразности разработки дополнительной к уже существующей системы документации. На самом деле документы СМК не должны дублировать уже существующие в организации документы. Весь управленческий документооборот должен быть единым. Но могут возникнуть случаи, когда одной должностной инструкции будет не достаточно. Проблема может быть не в том, что сотрудник не знает своих обязанностей, а в том, что в процессе выполнения той или иной операции допускаются ошибки. Причиной брака всегда являются неправильные действия. Для того чтобы их избежать, необ-

¹ Самсонова М. В. Указ. соч. С. 11.

² Филитов Е. В. Как сократить объем документации СМК. URL: [http:// quality.eup.ru / DOCUM4 / volume-docum-smk.htm](http://quality.eup.ru/DOCUM4/volume-docum-smk.htm).

ходимо формализовать (описать) действия, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

Важное значение в СМК имеет понятие процедуры. *Процедура* – установленный способ осуществления деятельности или процесса. Она может быть задокументирована и называться «документированной процедурой». Документированная процедура содержит требования к выполнению какого-либо процесса в рамках организации и помогает сотрудникам правильно организовать свою работу. Другими словами, документированная процедура – это документ, устанавливающий что, где, когда, кем, с помощью чего и как должно делаться.

Еще одним типом регламентирующих документов в СМК являются рабочие инструкции. Как правило, они рассматриваются как процедуры более низкого уровня. Они могут рассматривать отдельно взятое действие или вид деятельности с тем, чтобы более подробно разъяснить их. Рабочие инструкции устанавливают, каким образом выполняются процессы, описывают простейшие операции, представлены в виде алгоритмов, текстовых описаний. Рабочие инструкции написаны также и в расчете на нового сотрудника, находятся на рабочих местах у непосредственных исполнителей. Рабочие инструкции могут быть выполнены в любой форме, например, в виде схем, письменных инструкций, чертежей, фотографий или иных иллюстраций, образцов, таблиц, графиков и т. п.¹ Следует помнить, что рабочие инструкции обычно адресованы служащим нижнего уровня системы управления организации. Поэтому они должны быть подготовлены в более доступном и простом виде, чем процедуры.

Таким образом, регламентирующие документы системы менеджмента качества играют важную роль в обучении и адаптации новых сотрудников. Разработка комплексной системы документации СМК дает возможность передать последовательность действий в рамках СМК, четко распределить ответственность, функции и обязанности работника. При этом форма изложения информации должна быть такой, чтобы документы не являлись параллельным и ненужным атрибутом производственных процессов, а стали эффективным инструментом их выполнения.

Крекотина Е. В., НТГСПА

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ КАК ВИД ДОКУМЕНТА

Работа в любой организации должна быть организована таким образом, чтобы ее сотрудники выполняли свою работу в соответствии с планом действий эффективно, знали свои функции и разделяли цели организации. Средством дос-

¹ Гасилина Л. Н. Опыт внедрения СМК в работу отдела комплектования. URL: <http://www.pandia.ru/text/77/155/11357.php>.