

Шавкунов П.М.

**Лекция
по правилам разработки Руководства по качеству**

Содержание	стр.
Введение	3
Общие советы по написанию руководства по качеству	5
Основные разделы руководства	7
Политика в области качества	9
Организационная структура	11
Анализ системы управления качеством	12
Содержание Руководства в части процедур по качеству	13
Стиль Руководства по Процедурам по Качеству	14
Составление таблиц процессов управления	17
Визуальное оформление	19
Распределение содержания по тексту	21
Документация и справочные материалы	22
Примеры справочных материалов внутренней разработки	24
Формы	24
Инструкции и памятки	24
Ссылочные и исследовательские материалы	25
Промышленные стандарты. Нормы и правила, проч.	25
Текстовый анализ	26
Приложения. Примеры заявлений о задаче, ценности и политике	27

Введение

Предпосылки к созданию системы обеспечения качества:

- дать возможность фирме заработать больше денег;
- дать пользу потребителям от получаемой продукции;
- дать сотрудникам фирмы возможность почувствовать себя комфортно и, как следствие, работать хорошо;

Все вращается вокруг двух аспектов - человек и деньги.

Качество - исполнение требований и пожеланий клиентов. Поэтому для того, чтобы сформулировать требования к качеству своей продукции изготовитель обязан регулярно проводить опросы своих клиентов. **То, что мы думаем о пожеланиях клиентов не означает, что это является действительным желанием клиента.** Распространение информации о плохой продукции происходит значительно быстрее, чем о хорошей. **Репутация фирмы непосредственно влияет на сбыт и, как следствие, на прибыль.**

Зачем фирма внедряет систему обеспечения качества?

Например, фирма 200 человек в течение 2-3 лет практически не имеет прибыли. Следует иметь в виду, что **внедрение системы обеспечения качества не является пожарным мероприятием. Это последовательная работа с большими затратами.** Внедрение системы обеспечения качества это инвестиции. **Систему обеспечения качества нельзя купить.** Купить можно машину и она после покупки будет работать. Система же обеспечения качества требует постоянной подпитки деньгами, в противном случае ее нет. Есть куча бумаг и не более того. **Система обеспечения качества ведет себя как живой организм. Она может заболеть и надо следить за тем, чтобы отдельные ее части не были ампутированы.** Задача руководителя следить за работоспособностью системы обеспечения качества.

Качество нельзя рассматривать как случайность. Оно является совокупностью трех составляющих:

политики фирмы;

требований рынка;

технологии производства.

Каждому предприятию присуща своя система обеспечения качества. Ее можно только создать. Внедрение системы обеспечения качества следует рассматривать как инвестиции в производство, способствующие предотвращению дефектов.

Система обеспечения качества :

- **дает возможность выделиться в конкурентной борьбе;**
- **дает уверенность потребителям в устойчивом качестве потребляемой продукции и в надежности работы всех остальных аспектов взаимоотношений с поставщиком.**

Это объясняется, во многом, тем, что функционирующая система обеспечения качества требует работать с документированными процедурами, которые перекрывают все требования стандартов ИСО 9000.

Какие аспекты следует принимать во внимание в первую очередь при разработке системы обеспечения качества?

Ответ один - **совокупные затраты на качество.** Рекомендации по составу затрат на качество, которые следует учитывать, при разработке системы обеспечения качества, содержатся **в стандарте ИСО 9004 часть 1.** Обычно на предприятиях проводится только регистрация затрат, осуществляемых на предприятиях. Но необходимо учитывать, что применительно к затратам на брак целесообразно учитывать как внутренний брак так и внешний, проявляющийся у заказчика.

Разработка и внедрение системы обеспечения качества связаны с инвестициями в это направление работ.

Пример. Каменистое дно бухты не позволяет осуществлять движение судов если уровень воды недостаточен. Если построить плотину и поднять уровень воды за счет этого то судоходство будет безопасным. Следовательно, для того чтобы производство было “безопасным”, т.е. не приводило к выпуску бракованной продукции необходимы инвестиции в систему обеспечения качества.

Они должны направляться системно в такие составляющие производства как ремонт и поддержание в рабочем состоянии оборудования, повышение квалификации персонала, работу с поставщиками материалов и т.д.

Совокупность всех подобных работ позволяет обеспечить необходимое качество выпускаемой продукции и, следовательно, удержать заказчика.

Почему заказчик покупает именно этот продукт?

Результаты исследований по странам Европейского экономического сообщества показывают, что, если за 100% принять всю совокупность требований заказчика, то **47,6% этих требований относятся к оценке качества покупаемой продукции, 29,6% этих требований относятся к цене продукта и 10,2% относятся к уровню известности продукта и изготовителя. Т.о. качество на рынке выгоднее, чем цена.**

Общие советы по написанию руководства по ВУК

1. Если пользователям Руководства не нравится ваш стиль написания, если они не понимают, что вы имеете в виду или как главы в Руководстве соотносятся с тем, что они знают об организации, вероятность того, что они будут пользоваться Руководством или пользоваться им верно мала.

Наиболее частой причиной того, что компании не могут зарегистрировать стандарты управления качеством является несоответствие того, что говорится в Руководстве и того как работники это выполняют. Это означает, что Руководство не используется.

Стиль написания Руководства так же важен для выполнения программы как и его содержание. При написании вашего руководства:

- применяйте общеупотребимые слова,
- сократите количество используемых слов,
- объясняйте технические термины, пишите последовательно,
- используйте собственный стиль,
- используйте короткие предложения,
- используйте перечни,
- пишите с позитивным отношением.

Составление документации по руководству должно происходить сверху вниз и снизу вверх. Объем документации зависит от квалификации персонала. Есть 12 пунктов, которые необходимо учитывать.

1. Руководство предприятием должно поставить цель и сформулировать политику в области качества.

2. Надо создать группу проектирования системы обеспечения качества. Руководитель группы получает заказ на разработку.

3. Планирование этого проекта

За - объяснение задачи и целей разработки, требований рынка.

Зб - установить цели, сроки и ответственность.

4. Определить фактическое состояние системы обеспечения качества на момент начала работ.

5. Распределить имеющиеся инструкции.
6. Проанализировать чего не хватает и обязать отделы написать недостающие инструкции.
7. К этому времени должно быть установлено визуальное оформление руководства по всем разделам.
8. Производить контроль работы в группах и отделах, участвующих в разработке отдельных разделов руководства.
9. Составленные разделы руководства свести вместе и составить первую редакцию.
10. Обеспечить соответствие описания факту.
11. Переработать, усовершенствовать руководство.
12. После очередного совершенствования можно выходить на сертификацию.

Основные разделы руководства

Прежде чем формировать разделы руководства по качеству **необходимо четко понять кто является его потребителем.**

Внутренние потребители

Внутренними потребителями являются управленцы и работники Вашей компании. Для них руководство является директивой, ориентируясь на которую они строят свою работу на фирме.

Внешние потребители

1) Ассессоры систем управления качеством

Внешние ассессоры будут судить о Вашей готовности к регистрации по ISO 9000 из Вашего Руководства по управлению качеством. Они будут смотреть на Руководство, чтобы узнать как ваша организация истолковала эти требования, как вы

контролируете качество товара/услуги и как распознаются и регистрируются примеры несоответствия. В бизнесе услуг Руководство по управлению качеством должно показывать асессору как Ваша организация усвоила и реализует принципы отчетности и контроля.

2) Клиенты и потребители

Когда мы рассматриваем функционирование системы качества на конкретном предприятии необходимо четко ориентироваться в следующем вопросе. Кто является Вашим потребителем?

Пример.

Одна из фирм является оптовым покупателем игрушек. Эта фирма ежегодно закупает и реализует 300 000 кукол. Фирма не хочет рисковать и поэтому заказала разработку и изготовление кукол 3 фирмам и выдала им одинаковые технические задания. По договору каждая фирма-изготовитель должна изготовить 100 000 кукол из полиуретана определенного размера с толщиной стенки 1 мм.

Первая фирма оказалась молодой фирмой, у нее сложное финансовое положение и она, учитывая высокую стоимость полиуретана, решила сэкономить и изготовить куклы из полиуретана толщиной 0,8 мм.

Вторая фирма решила выполнить заказ в точном соответствии с техническим заданием.

Третья фирма - солидная организация решила, что не следует экономить на материалах, гораздо важнее удержать заказчика и стала изготавливать куклы из полиуретана толщиной 1,2 мм.

Вопрос. Какая из фирм наилучшим образом справилась с поставленной задачей?

Ответ на этот вопрос теснейшим образом связан с выявлением истинного потребителя. Ими могут быть:

- оптовая фирма, заказавшая кукол;
- магазин, торгующий куклами;
- родители ребенка, покупающие куклу, например, к Новому Году или ко дню рождения.

Ваше Руководство должно объяснить клиентам и потребителям уровень качества Ваших изделий и уровень обслуживания, который они могут ожидать, а также поможет объяснить любые новые процедуры, которые Вы собираетесь освоить. Лучше всего позволить Вашим клиентам/потребителям прочесть Руководство, с тем, чтобы они поняли, как вы на самом деле организуете работу.

3) Поставщики

Управление качеством включает в себя выбор и управление поставщиками. Вы должны ввести процедуры по проверке и слежению (мониторингу) за вашими поставщиками, что в конце концов обязательно скажется и на их бизнесе.

Вступление

Представьте организацию и ее систему управления качеством:

- а) Какой стандарт управления качеством Вы используете?
- б) Как организовано и контролируется Руководство по Управлению Качеством?
- в) Кто непосредственно этим занимается?

Политика в области качества.

Это первая часть руководства по управлению качеством Она относится к высшему руководству организации Это вступление для всех разделов системы управления качеством. Политика в области

качества устанавливает Ваше намерение обеспечить выполнение требований ISO 9000.

Политика в области качества служит своеобразной доской объявлений, на которой Ваша организация формулирует свою линию поведения и общается через нее с людьми как внутри, так и снаружи организации. Эти заявления о линии поведения (политике) должны исходить от руководства организации и давать ответ на вопрос что получит потребитель от общения именно с Вашей организацией почему ему выгодно иметь дело с Вами, чем гарантируются эти выгоды и как серьезно главное управленческое звено относится к качественному управлению.

Заявление о Политике

В различных редакциях руководства этот раздел может включать в себя заявление о политике - четкое общепризнанное понимание цели Вашей организации, которое должны знать все работники.

Во первых политика в области качества - говорит Вашим потребителям как/чем Ваш продукт/услуга встречает/превосходит их требования. И второе как эти обязательства будут обеспечиваться ресурсами фирмы.

Генеральный директор должен подписать Политику в области качества, с тем. чтобы показать каждому в организации, что процедурам, изложенным в руководстве обеспечивается полная поддержка со стороны старшего управленческого звена.

Примеры формулирования Политики в области качества приведены в приложении.

Заявление о Соответствии с Требованиями ISO 9000 (отношения между Вашей системой управления качеством и требованиями ISO).

Чтобы завершить раздел руководства по политике в области качества, Вы должны показать, что Ваша система управления качеством соответствует требованиям ISO 9000.

Вы можете это сделать указав элементы стандартов по управлению качеством и их соответствия определенным процедурам.

Заявление о Соответствии с требованиями ISO 9000 покажет асессору, что в содержании Вашего руководства нет пробелов и даст доказательства того, как в действительности выполняются требования по управлению.

Как составить Заявление о Соответствии с требованиями ISO 9000 ?

Вы можете использовать матричные таблицы, чтобы показать где требования ISO 9000 соответствуют вашим процедурам.

Перечни

Составьте перечень требований ISO 9000 и выпишите рядом процедуры им соответствующие. Этот способ лучше всего показывает области прямого соответствия Стандарта и Ваших процедур.

Деление на части

Вы можете взять любое из требований ISO 9000 отдельно и описать как оно охвачено Вашей системой управления качеством. Описания должны включать перекрестную ссылку на разделы Руководства.

Когда Вы закончите Руководство, Вы сможете предоставить каждому из Ваших клиентов обзор Вашей организации и Вашей системы управления качеством.

Организационная структура

Вы должны обеспечить общий обзор системы управления качеством в организации. Потом определить размер Вашей системы управления качеством. **Очень часто в начале регистрационного процесса лучше ограничить размер Вашей системы управления качеством.** Если у Вас целый ряд различных изделий и услуг Вы можете решить, что:

- для каждой группы изделий и услуг могут быть использованы различные системы управления качеством;
- целесообразно разработать систему управления качеством сначала для одной группы, а потом выполнить программу по качеству во всей организации;
- разработать систему управления качеством только для основных товаров или услуг.

Если Вы приняли что-то из этого, то определите размер системы управления качеством в этой части Руководства. Любой читатель Вашего Руководства должен получить ясное понимание основных функций организации и как эти функции управляются и контролируются. В соответствии с определенным Вами размером системы управления качеством опишите Вашу организационную структуру, для того, чтобы информировать внешних потребителей как работает Ваша организация, кто Вы такие. В этом же разделе руководства в соответствии с требованиями ISO 9000 кратко опишите ответственность и полномочия управленческих структур и распределение ответственности между звеньями внутри Вашей организации.

Анализ системы управления качеством

Целью анализа системы управления качеством является оценка экономической эффективности и полезности системы

для собственной организации и уверенности в том, что информация, формирующаяся в этой системе не теряется, а попадает к старшему управленческому звену, где проводятся определенные мероприятия, позволяющие работать с встречающимися проблемами.

Подтвердите Ваше обязательство регулярно производить анализ системы управления качеством, благодаря которому высшее звено управления оценивает все аспекты системы. Это жизненно важный момент, для того, чтобы быть уверенным, что Ваша система развивается, а не становится занудной бюрократией.

В Вашем заключении по анализу укажите следующее:

- Кто будет руководить проведением анализа;
- Как часто он будет проводиться;
- Какие источники информации будут использоваться (например доклады по качеству, аудиты);
- Каковы цели анализа;
- Как будут представлены результаты анализа (например как доклад на заседании директората).

Теперь Вы готовы перейти к руководству по процедурам по управлению качеством, которое покажет как система управления качеством работает на самом деле. Процедуры являются следующей частью руководства. Тем не менее, Вы не сможете закончить часть по соответствию до тех пор пока обе части Руководства не готовы. Это может быть последней частью, которую Вы делаете, и Вы сможете проверить тогда, что все стандарты соответствуют.

Содержание Руководства в части процедур по качеству

Разделы руководства по процедурам по качеству содержат описание элементов системы управления качеством - систему в

практике. В этих разделах руководства Вы должны определить и описать:

- управление процессами в организации;
- процедуры, которым нужно следовать для того, чтобы эти процессы работали правильно и слажено.

Эта часть руководства по качеству - операционное ядро всей системы управления качеством. Она устанавливает детальную модель того как должна функционировать Ваша организация, по которой ассессоры по управлению качеством будут оценивать Ваши действия для регистрации. Так же как и в случае раздела по политике по этому разделу руководства очень важно знать потребителя. Разделы руководства по процедурам по качеству в основном говорят о внутренних процедурах, в связи с этим его основной потребитель - внутренний.

Внутренний потребитель

Это в основном среднее звено управления, люди, работающие на втором уровне организации. Они ответственны за развитие процедур и слежению за их выполнением.

Внешний потребитель

Внешние ассессоры будут очень заинтересованы в содержании разделов руководства по процедурам по качеству. Они будут проверять, что все необходимые процессы управления присутствуют и Ваши процедуры следуют им соответственно. Когда Вы завершите написание вашего Руководства по управлению качеством ассессоры проведут аудит для Вас, с тем, чтобы Вы не тратили время на внедрение незавершенных или неадекватных процедур.

Стиль Руководства по Процедурам по Качеству

Стиль должен быть пригодным для управленцев среднего звена. Вы не должны излагать все в деталях, так как управленцы

среднего звена должны быть знакомы с процедурами Вашей организации. Опишите процедуры четко и ясно, и сделайте их легко находимыми и легко используемыми.

Содержание Разделов руководства по процедурам по качеству может быть разделено на две части:

- процессы управления;
- процедуры по управлению качеством.

Написание этих разделов руководства является основной задачей, независимо от размера Вашей организации, и Вы должны быть готовы приложить значительные усилия, чтобы сделать это верно. К сожалению, быстрых правил, чтобы осуществить это не существует.

После того как Вы определили и задокументировали все Ваши процессы и процедуры, Вы сможете составить Ваше руководство и соотнести Ваши процедуры с требованиями ISO 9000.

Процессы управления

Процессы управления являются группами управленческой деятельности, разделяющими общую тему или цель, например:

- Сбыт и маркетинг
- Бухгалтерия
- Обеспечение качества
- Закупка
- Производство
- Распределение
- Персонал
- Обучение

Начните разработку этих разделов руководства с установления какие из процессов управления в Вашей организации основные. Вы должны прежде всего подумать об этих процессах, прежде чем начать описывать Ваши процедуры, иначе Вы можете потеряться в деталях и потерять из виду очертания Вашей организации. Прежде всего следует ответить на следующие вопросы:

- Кто Ваши клиенты?
- Какова Ваша продукция/услуги?
- Каковы Ваши функции?

Процессы управления и ISO 9000

Стандарты ISO 9000 дают перечень всех управленческих действий, которые должны быть задокументированы в руководстве. В бизнесе услуг многие части стандарта не будут использованы. Ваши процедуры должны быть твердо основаны на процессах управления, которые на самом деле имеют место. Чтобы увидеть как ISO 9000 соотносится с процессами управления, Вы можете разделить требования ISO 9000 по управлению качеством на четыре категории.

- 1) Управление бизнесом;
 - обзор контрактов;
 - контроль разработок;
 - закупки;
 - контроль процесса.
- 2) Управление операциями
 - обозначение и прослеживание продукта;
 - инспекция и проверка;
 - инспекция и состояние дел с проверкой;
 - контроль несоответствующего продукта;
 - оценка продукта поставщика;

- обработка, хранение, упаковка и доставка;
- обслуживание.

3) Обеспечение качества

- ответственность руководства;
- система качества;
- контроль документации;
- протоколы качества;
- действие по исправлению;
- внутренний аудит по качеству;
- обучение;

4) Контроль качества

- инспекция/оценка работоспособности оборудования;
- инспекция и проверка;
- инспекция и состояние дел с проверкой;
- статистические приемы,

Заметьте, что **инспекция и проверка** требуется как в разделе "управление операциями" так и в разделе "контроль качества".

При управлении операциями инспекция проводится человеком непосредственно выполняющим работу.

При контроле качества инспекция выполняется независимой персоной.

Четыре категории процессов управления, извлеченные из стандартов ISO 9000, формируют полезный момент для сравнения с теми процессами управления, которые Вы определили для себя. Это поможет Вам увидеть, где Ваш бизнес соответствует стандарту, а где расходится.

Управление бизнесом

Любой бизнес имеет элементы управления бизнесом, будь это производство или бизнес услуг. Управление операциями в производственном бизнесе будет отличаться от аналогичного в бизнесе услуг.

Обеспечение качества

Требования по обеспечению качества обязательны для всех компаний, желающих получить регистрацию по ISO 9000. Здесь Вы должны сфокусировать свое внимание на улучшении всех других элементов системы управления качеством, решая проблемы и добавляя ценность процессу регистрации.

Контроль качества

Категория контроля качества определяет процессы для независимой инспекции. Это может быть проверка исходящей продукции или обзор при бухгалтерской или правовой деятельности.

Представление процессов управления

Определение Ваших процессов управления даст Вам четкое представление того, что происходит в Вашей организации, и как это складывается вместе. Это должно быть передано пользователям руководства. Персонал всегда желает знать, как работает вся организация, что происходит в других подразделениях, и как это все складывается в общую картину. Персонал должен видеть взаимозависимость между своей работой и работой своих коллег в организации, прежде чем они станут работать с любой системой по управлению качеством. Поэтому жизненно необходимо, чтобы процессы управления были указаны в четкой и сжатой манере.

Составление таблиц процессов управления

Полезно иногда составить таблицу процессов управления и соответствующих действий. Такая таблица должна занимать целиком страницу Руководства. Она будет показывать несущую структуру Вашей компании и будет хорошей ссылкой.

Процедуры по управлению качеством

Процедуры предназначены для того, чтобы объяснять людям как проводить управленческие действия, которые необходимы. Процедуры для того и нужны, чтобы обеспечить выполнение работы людьми во всей организации в одной и той же манере, которая соответствует тому как работает вся организация целиком. Процедуры вовсе не описания работ и не заменяют опыт, общий смысл или тренировку.

Разработка содержания процедур

Разделы руководства по процедурам должны указывать:

- 1) Как выполнять управленческие действия;
- 2) Кто будет их выполнять (укажите титулы);
- 3) Как эти действия будут задокументированы;
- 4) Какие инструкции на рабочем месте будут необходимы для ссылки.

Подумайте, что происходит с заказами. Задайте себе следующие вопросы:

- как мы проследим за запросом клиента?
- как мы подтвердим заказ?
- как мы установим дату для выполнения заказа?
- как мы организуем ресурсы, для выполнения заказа?
- как мы сделаем проверку заказа?
- как мы определяем что заказ выполнен?
- как нам будут платить?

Составление содержания процедур вовлечет сбор информации, которая уже существует, так же как и разработку новых процедур, там где есть пробелы, или систем документации, где существующие методики их не используют. Вы должны будете исследовать и проверить как старые так и новые процедуры, прежде чем реально

судить, что должно быть в руководстве в первую очередь, на что должен быть сделан упор и что менее важно.

Для разработки хороших процедур нужно приложить много усилий и потратить значительное количество времени. Задача состоит в том, чтобы убедиться, что идеи и что в них заложено поняты. Вы должны проверять и перепроверять процедуры при их написании с людьми, которые непосредственно будут ими пользоваться. Прежде чем применять любую процедуру, ее нужно опробовать.

Как только Ваши процедуры записаны, Вы должны вернуться назад к разделу руководства по политике качества и завершить раздел в котором говорится о том как Ваши процедуры соответствуют требованиям стандарта. Это будет важной проверкой, которая укажет на:

- любые области, которые не обеспечиваются Вашими процедурами;
- любые области, где Ваши процедуры не завершены;
- любые области, где Ваши процедуры не соответствуют стандарту, если только Вы не сможете объяснить, почему они не соответствуют.

Если Вы составляли организационную таблицу, проверьте ее для того, чтобы ответственности, которые Вы указали в разделах руководства по процедурам по качеству были отражены в таблице и что все процедуры указаны в таблице. Проверьте все тщательно.

Визуальное оформление

Эффективный дизайн должен быть очень простым - его цель показать структуру информации, а не отвлекать читателей специальными эффектами.

Существует три способа помочь пользователям Вашего руководства:

- сделать содержание руководства более доступным;
- помогать пользователям находить информацию и разобраться в ней сделать руководство разборчивым;
- помогать пользователям читать информацию сделать значение текста более понятным;

Необходимо употреблять только термины стандарта ИСО 8402. Это необходимо для того, чтобы заказчик понял поставщика.

Первыми инструкциями по составлению Руководства должны быть инструкции по проведению контроля, составления и выпуска документации. Служба внесения изменений - кто разрабатывает, кто контролирует, кто выпускает документацию.

Руководство по качеству должно содержать совокупность представлений фирмы о качестве выпускаемой продукции. На каждой странице руководства должен быть логотип фирмы. Распечатки должны изготавливаться на компьютере. Для внесения изменений рекомендуется использовать разные шрифты при их оформлении. Вместе с тем надо иметь в виду, что идеально оформленный справочник обычно представляет собой бутафорию.

Руководство должно содержать определенную часть, которая может быть передана заказчику. Этот экземпляр обычно неучтеный. Однако необходимо вести учет и регистрацию передачи экземпляров сторонним заказчикам и систему поиска. Обычно руководство оформляется на листах формата 11. Каждый раздел руководства имеет свою нумерацию страниц для удобства внесения изменений. При внесении изменений рекомендуется менять не страницы, а раздел целиком.

Распределение содержания по тексту.

1. Титульный лист.
2. Указания к пользователю.
3. Перечень изданий с листом регистрации изменений.
4. Содержание.
5. Вступление.
6. Политика в области качества.
7. Разделы руководства по структуре ИСО 9001.

Рекомендация. Если разделы руководства по качеству составлены не по разделам стандарта ИСО 9001, то рекомендуется иметь в приложении таблицу привязки разделов руководства к разделам стандарта ИСО 9001.

Титульный лист

Должен содержать название фирмы, наименование руководства по качеству, порядковый номер руководства по качеству, наименование производства, указания о конфиденциальности, степень внесения изменений. Каждый начальный лист очередного раздела руководства по качеству должен содержать штамп, включающий следующую информацию:

- кем составлен раздел;
- кем проверено его содержание;
- кем утвержден этот раздел.

Оформление руководства по обеспечению качества должно проводиться по ИСО 10013. При этом на каждом листе документа должен быть виден логотип фирмы. Должны быть заголовки и подзаголовки. Каждый раздел должен иметь нумерацию страниц (стр. ____, всего страниц ____). Внизу первой страницы раздела должен быть штамп с указанием кто разработал, кто проконтролировал и кто утвердил этот материал. По тексту руководства должны быть

ссылки на определенные документы, действующие на фирме. В частности должно быть определено в чью компетенцию входит разработка каждого конкретного раздела руководства, кто вносит изменения в документ. Какие данные следует документировать? Как долго их хранить?

Документация и справочные материалы

Документация и справочные материалы являются информационными материалами, позволяющими работникам работать правильно, четко и более эффективно. Требование ISO 9000 - Вы должны указать какими справочными материалами должен пользоваться работник и где их взять. В результате Ваша организация станет гораздо более эффективной, потому что информация, которой станут пользоваться люди помогает им в работе.

Как только Вы начнете планировать какая информация нужна для поддержки основной деятельности, Вы почувствуете как от просто практических соображений, как например какие технические инструкции Вам нужны и где их взять, Вы начнет думать какая информация Вам нужна для улучшения качества труда. В этой мере документация и справочные материалы могут сыграть стратегическую роль в системе качества Вашей организации.

Потребители документации и справочных материалов

Каждый, кто выполняет какие-то обязанности, нуждается в документации и справочных материалах. Требование ISO 9000 говорит, что необходимые материалы должны быть доступны. Для этого они должны быть классифицированы и индексированы, а также храниться в доступных местах. Основным преимуществом применения стандарта является гибкость, так как определенное знание не ограничивается определенным лицом. Каждый может

найти то, что ему нужно через систему, не завися от какого-то определенного человека.

Примеры потребителя: новый работник, люди, ответственные за обучение.

Документация и справочные материалы и Руководство по Управлению Качеством

В самом Руководстве по управлению качеством Вы должны определить рабочие ссылки, которые будут нужны для выполнения определенных процедур. В маленькой компании количество справочного материала может быть невелико, поэтому копии могут быть помещены в руководство. Однако в большинстве случаев, объем и детали документации делает это физически невозможным. Что Вы можете сделать - это поместить каталог или индекс материалов в заключительной части Руководства по Управлению Качеством. Раздел "индекс материалов" Руководства по Управлению Качеством тогда скажет пользователю:

- какие виды документации и справочных материалов доступны;
- как они контролируются (статус);
- где они находятся (место);
- как ими воспользоваться.

Виды документации и справочных материалов внутренней разработки.

Большинство справочных материалов разрабатывается сотрудниками организации. Они регламентируют порядок выполнения операций в Вашей организации и в Вашей системе качеством, с тем, чтобы все работники делали свою работу в соответствии со стандартом ISO 9000 и более эффективно.

Определите сначала основные операции. Будьте избирательны. Определите основные, а не вторичные операции.

Примеры справочных материалов внутренней разработки:

Формы

Они могут быть на бумаге или в компьютере, типовые или специально сделанные. Они собирают и передают информацию от одной части организации к другой. Ваши процедуры по качеству - начальный этап узнать какие формы Вам потребуются. Они скажут Вам, когда передача информации будет иметь место, и Вы сможете потом принять решение как каждая передача информации должна происходить и регистрироваться. Они могут быть отпечатаны, электронные, обычные или изготовленные по заказу. Если они неудобны в применении никто не будет ими пользоваться.

Инструкции и памятки

Они добавляют детали к отдельным процедурам. Сюда входят письменные формы, памятки как отвечать по телефону и тому подобное. Они очень эффективны. Директор может, например, пользоваться памяткой как подсказкой, принимая заказ от клиента.

Пример инструкции для пользователя.

1. Где найти того человека, который компетентен в данном вопросе?
2. Где находится руководство по качеству с перечнем всех внесенных изменений?
3. Замене подлежат целые разделы.
4. Старые издания должны быть возвращены тому, кто их создал.
5. Перечень действующих документов по каждому разделу руководства.

Один и тот же пункт в разных разделах руководства должен иметь одинаковую нумерацию и название. Если пункт пуст, то он должен остаться с пустым содержанием. По каждому разделу идет отдельная нумерация пунктов.

Внутренние спецификации и стандарты

Определитесь с ними в первую очередь. Устанавливая спецификации и стандарты Вы проводите цели Политики в области качества в жизнь. Внутренние спецификации и стандарты могут возникнуть из-за внутренних факторов, таких как промышленные нормы и стандарты, которым Вы должны подчиняться. Тем не менее, гораздо полезнее установить свои собственные. Они не будут фиксированными и могут быть пересмотрены регулярно вслед за требованиями клиентов, так чтобы быть впереди рынка.

Методы испытаний (тестирования)

Это методы, с помощью которых Вы проводите испытания оборудования/продукта и анализируете полученные данные. Методы испытаний, установленные Вами, показывают как Вы намерены подтверждать соответствие. Это должно быть учтено в учебных программах.

Ссылочные и исследовательские материалы

Они включают рекламные публикации, периодические издания, исследовательские и технические доклады и т.д. Эти материалы помогут Вам накопить достаточно информации, чтобы перевести ее в реальные рабочие процедуры, которые улучшат развитие Вашей компании и даст Вам преимущества в конкурентной борьбе. Наряду с этим Вы должны подчиняться законам, стандартам и нормативным документам, установленным внешними организациями.

Законодательство

Это первая необходимость, чтобы оперировать вообще. Ваша система качества означает, что Вы не можете нарушить закон в принципе. Подчиняйтесь всем законам, которые к Вам хоть как-то относятся. Некоторые законы относятся ко всем отраслям промышленности вообще, другие - специальные: для отдельных видов..

Промышленные стандарты. Нормы и правила.

Нормы и правила не являются законом, но если Вы хотите заслужить репутацию качественной компании, Вы обязаны их придерживаться. Будьте в курсе последних изданий норм и правил и регулярно проверяйте Ваше соответствие им.

Система нумерации разделов.

Каждый раздел должен нумероваться отдельно.

На 1 стр. раздела должен быть внизу штамп.

Шапка должна повторяться на каждой странице. Желательно иметь двухуровневую нумерацию. (например 1, затем 1.1). Рекомендуется использовать жирный шрифт и подчеркивание.

Текстовый анализ.

Необходимо провести разделение принципиальных вопросов и процедур по элементам стандарта ИСО 9001. Для этого удобно использовать разработку матрицы ответственности. При отработке текста необходимо использовать стандартные понятия. Вся документация системы обеспечения качества должна включать в себя руководство по качеству, инструкции, перечень данных по качеству, которые надлежит регистрировать. Применительно к отбору данных, которые необходимо регистрировать следует рассмотреть два момента:

- данные содержат задаваемые параметры и служат доказательством;
- служат доказательством соблюдения задаваемых параметров.

Приложения

Примеры заявлений о задаче, ценности и политике.

Global Quality Management Limited; Заявление о Задаче
"Содействовать управлению всеобщим качеством во всем мире."
Brightwells; Заявление о Политике Качества

"Мы обеспечим наших потребителей пневматическими жидкостными насосами и гидравлическими установками мощности, которые отвечают их требованиям и надежны в работе. Поэтому наше намерение - удовлетворить нужды клиентов с первого раза, вовремя и по привлекательной цене для них и с прибылью для нашей компании. Все наши работники будут стараться выдержать эту цель. Эта политика определена нашей Системой Качества, которая действует в соответствии с BS5750 и международным стандартом BS EN ISO 9000."

British Airways; Заявление о Задаче

"У нас одно ясное стремление. Мы хотим, чтобы British Airways была лучшей и наиболее успешной авиакомпанией в мире, потому что мы верим, что это будет хорошо для наших пассажиров, хорошо для наших держателей акций, хорошо для людей, кто работает у нас и хорошо для людей Великобритании. Что в этом плохого?"

Marks and Spencer; Заявление о Ценности "Продажа одежды для семьи, предметов домашнего обихода и широкий ассортимент качественных пищевых продуктов - все представляющее высокие стандарты качества и ценности.

Создание привлекательной, производительной обстановки для покупателей. Обеспечение дружелюбного, полезного сервиса нашим хорошо обученным персоналом.

Разделение взаимовыгодных, долгосрочных отношений с поставщиками, ободряя их использовать современные и эффективные технологии производства. Поддержка Британской индустрии, покупая за рубежом лишь тогда, когда новые идеи, технология, качество и ценность недоступны в Соединенном Королевстве. Обеспечение доли персонала и держателей акций в успехе компании. Постоянное развитие стандартов качества во всех областях операций компании. Поддержка хороших человеческих отношений с покупателями, персоналом, поставщиками и обществом."

Xerox; Заявление по Политике Качества

"Xerox - компания качества. Качество основной принцип бизнеса для Xerox. Качество означает обеспечение наших внутренних и внешних клиентов новаторскими изделиями и услугами, которые полностью отвечают их требованиям. Улучшение качества является заботой каждого работника Xerox.'

Polycell; Заявление о Задаче

'Polycell стремится быть лучшей маркой в ее торговом секторе и обеспечивать высочайшую окупаемость по сбыту и инвестиру для ее партнера Williams Holdings По смыслу наши клиенты - всегда главное для нас, будь это улучшение, качество или обслуживание. Мы никогда не ожидаем, что наши рынки будут продолжать

оставаться стабильными, поэтому через высочайшие стандарты в коммуникациях обучения, наши работники стимулируются раздвигать границы высочайшего качества во всем, чем бы они не занимались. Благодаря скорости с которой мы движемся, хорошее решение, честность и целостность - приметы культуры и марки, которая преследует успех и постоянное улучшение."

Johnson Matthey; Заявление о Политике Качества

"Мы установили и продолжаем наши усилия в достижении стандартов качества, которые обеспечат безупречные операции и управление. Мы делаем правильно с первого раза для удовлетворения клиентов, акционеров и нас самих.

Качество в первую очередь. Все работники ставят качество Johnson Matthey во главу угла при достижении их задач. Образование. Мы самообучаемся, так чтобы полностью понимать требования работы. Изделия и процессы

Мы разрабатываем наши изделия и процессы так, чтобы достичь безупречных операций.

Организация и учет. Мы организуем и учитываем наши действия так, чтобы принять требования с первого раза.

Стоимость качества. Мы инвестируем в качество и постоянно снижаем стоимость некачественных операций и процессов.

Поставщики Мы требуем безбраковые материалы и услуги от наших поставщиков и помогаем им улучшать качественные процессы.

Коллективная деятельность Мы устанавливаем культуру и климат при которых эффективность, улучшение и качественное исполнение одобряются и берегутся."