



В.А. Копнов
О.М. Астафьева

РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТИРОВАННЫХ ПРОЦЕДУР

Екатеринбург
2010

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра управления качеством

В.А. Копнов
О.М. Астафьева

РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТИРОВАННЫХ ПРОЦЕДУР

Методические указания
для выполнения курсовой работы
по дисциплине «Основы обеспечения качества»
для студентов очной и заочной форм обучения
направления 657000 «Управление качеством»,
специальности 220501 «Управление качеством»
по дисциплине «Основы обеспечения качества»

Екатеринбург
2010

Печатается по рекомендации методической комиссии Института качества жизни.

Протокол № 2 от 01.10.2009 г.

Рецензент канд. с.-х. наук, доцент Е.С. Папулов

Редактор К.В. Корнева
Компьютерная верстка Г.И. Романовой

Подписано в печать .15.11.10		Поз. 91
Плоская печать	Формат 60x84 1/16	Тираж 50 экз.
Заказ №	Печ. л. 1,63	Цена 8 руб. 48 коп.

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ
Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

ВВЕДЕНИЕ

Данные методические указания предназначены для выполнения курсовой работы по дисциплине «Основы обеспечения качества» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 220501 «Управление качеством».

Данные методические указания содержат достаточно полную информацию о документированных процедурах, а именно об этапах ее разработки, содержании каждого раздела, требованиях к ее оформлению, утверждению и актуализации. В данном издании приведен порядок действий, которые рекомендуется осуществить для создания адекватного документа. В прил. 1 приведен возможный вариант процедуры для разработки документированных процедур. В прил. 2 приведены темы курсовых работ для студентов очной и заочной форм обучения. В качестве примера в прил. 3 данных методических указаний представлена документированная процедура установления политики.

Последовательность выполнения курсовой работы

Рекомендуемый порядок действий:

- 1) внимательно изучить данный документ;
- 2) выбрать тему курсовой работы (прил. 2) или предложить свою и согласовать с руководителем;
- 3) идентифицировать процесс посредством заполнения шаблона «Требования к процессу» (прил. Б процедуры разработки документированных процедур);
- 4) приступить к описанию процесса;
- 5) проверить адекватность процедуры;
- 6) оформить курсовую работу и представить её руководителю.

Критерии оценки курсовой работы

Выполнение курсовой работы предполагает оценку обучающихся по следующим критериям:

- 1) умение использовать в ходе выполнения курсовой работы процедуру разработки документированных процедур как инструмент идентификации, формализации и описания процессов;
- 2) умение формулировать цели процедуры (цели, предписываемые хозяйству процесса);
- 3) адекватность процедуры описываемому процессу;
- 4) качество оформления курсовой работы;
- 5) способность демонстрировать свои приобретенные умения по идентификации и описанию процессов.

Оценка	Описание
Отлично	Отвечает всем пяти критериям
Хорошо	Отвечает критериям 1, 2, 3, 5
Удовлетворительно	Отвечает любым трем критериям

Общая информация о документированной процедуре

Согласно ИСО 9000:2005, *процедура* – установленный способ осуществления деятельности или процесса. Документированной процедурой может называться документ, содержащий процедуру. Документированная процедура является одним из важнейших документов в системе менеджмента качества, в котором содержится информация о процессе и отдельных действиях в процессе. Процедуры могут применяться для обучения персонала, обеспечения повторяемости процессов.

В документации системы менеджмента качества выделяют шесть обязательных документированных процедур:

- 1) управление документацией (п. 4.2.3);
- 2) управление записями (п. 4.2.4);
- 3) внутренний аудит (п. 8.2.2);
- 4) корректирующие действия (8.5.2);
- 5) предупреждающие действия (8.5.3).

Основными пользователями документированных процедур являются высшее руководство, руководители и сотрудники структурных подразделений организации.

Разработка и внедрение документированных процедур позволяет довести до хозяина и исполнителей целей процесса порядок исполнения действий, а также достичь согласованности в них, предоставить доказательства достижения требуемых результатов.

Ответственными за разработку документированных процедур могут быть сотрудники отдела качества. Ответственными за предоставление отделу качества всей необходимой информации о работе структурных подразделений и их взаимодействии друг с другом являются руководители структурных подразделений.

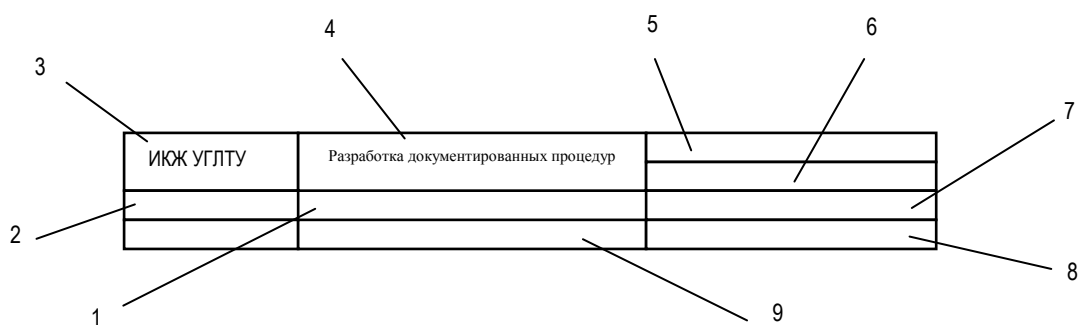
В общем виде *процесс разработки документированных процедур* включает следующие стадии:

- 1) сбор информации о процессе;
- 2) выделение основных подпроцессов документируемого процесса, установление их взаимосвязи, а также задействованных в процессе структурных подразделений и должностных лиц;
- 3) выбор метода описания порядка выполнения процесса (текстом или с помощью диаграммы хода деятельности);
- 4) описание порядка выполнения реального процесса или составление «идеального» процесса;
- 5) обсуждение хода процесса с заинтересованными руководителями структурных подразделений и должностными лицами;
- 6) рассмотрение предложений и внесение изменений в процессы;
- 7) составление и согласование спецификации процесса;
- 8) оформление;

9) согласование документированной процедуры с руководителями всех структурных подразделений, участвующих в процессе. В случае если в процессе участвуют все структурные подразделения или большинство из них, согласование проводится выборочно с несколькими из них по решению ответственного за систему менеджмента качества в организации;

10) окончательный анализ и утверждение документированной процедуры высшим руководством организации.

Требованием к оформлению документированной процедуры является наличие на титульном листе грифа утверждения в правом верхнем углу, подписи руководителя организации, даты утверждения и печати, названия и идентификационного шифра документированной процедуры.



1. Тип документа (процедуры).
2. Номер страницы, общее количество страниц.
3. Наименование организации.
4. Название документа.
5. Должностное лицо, утвердившее документ (стандартную форму).
6. Должностное лицо, подготовившее документ.

7. Номер ревизии. Состоит из двух цифр, разделенных точкой. Первая обозначает состояние документа (0 — проект, 1 — действующий документ). Вторая соответствует количеству внесенных в документ изменений. Первый вариант проекта документа получает ревизию 0.1. Ревизия нового документа, вступающего в действие, определяется как 1.0.

8. Дата ревизии, внесения последнего изменения.

9. Идентификационный номер документа.

Каждая последующая страница документированной процедуры должна быть идентифицирована, т.е. содержать верхний колонтитул, наименование документированной процедуры, шифр документа, номер страницы и общее количество страниц. Документированная процедура обязательно содержит лист внесения изменений, информационный лист с согласующими визами и список рассылки документа. Документированные процедуры утверждаются высшим руководством и вводятся в действие приказом по организации (датой ввода в действие является дата утверждения).

Документированные процедуры тиражируются и передаются под расписку руководителям или уполномоченным по качеству структурных подразделений или должностным лицам в соответствии со списком рассылки.

Контрольные экземпляры документированных процедур, информационные листы и расписки в получении для каждого документа хранятся у ответственного за систему менеджмента качества и в отделе качества.

Инициативу по актуализации документированных процедур осуществляет ответственный за систему менеджмента качества, начальник отдела качества или руководитель структурного подразделения. Свои предложения для внесения дополнений и изменений в документированную процедуру также могут вносить другие работники организации, руководствующиеся ими в своей деятельности. Разработка изменений и дополнений проводится сотрудниками отдела качества при взаимодействии с руководителями соответствующих структурных подразделений в соответствии с процедурами, используемыми при разработке документированных процедур.

Изменения к документированной процедуре утверждаются высшим руководством и вводятся в действие приказом по организации (датой ввода в действие является дата утверждения).

При актуализации документированной процедуры заполняется информационный лист изменений. Изменения к документу передаются под расписку структурным подразделениям и должностным лицам в соответствии со списком рассылки. Уполномоченный по качеству структурного подразделения заполняет лист внесения изменений в документе, прилагает к нему лист(ы) с внесенными изменениями и доводит информацию об изменении документированной процедуры до сотрудников подразделения.

Структура документированной процедуры

Для описания процессов и представления полных сведений о каждом из них могут указываться следующие необходимые характеристики:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------|
| 1) полное наименование процесса; | 11) выход; |
| 2) код процесса; | 12) измерения и критерии; |
| 3) утверждения; | 13) ресурсы; |
| 4) согласования; | 14) нормативные документы; |
| 5) цель; | 15) документирование; |
| 6) область применения; | 16) описание процесса; |
| 7) термины и определения; | 17) данные и записи; |
| 8) ответственность; | 18) рассылка; |
| 9) полномочия; | 19) ссылка; |
| 10) вход; | 20) блок-схема. |

Название процедуры формулируют в соответствии с выбранной точкой зрения потребителя результатов процесса.

Разработка процедуры начинается с постановки **цели процесса**.

Целью процесса являются:

- 1) получение желаемого объекта или желаемого состояния объекта;

2) достижение желаемого результата или выполнение требований к результату процесса.

После установления цели процесса необходимо собрать информацию о процессе ввода опросов, интервью, об анализе документации и наблюдения за работой людей.

При определении **области применения** процедуры необходимо определить следующее:

- 1) кем применяется данная процедура;
- 2) в каком подразделении организации;
- 3) в рамках какого процесса.

В разделе документированной процедуры «**Термины и определения**» указываются термины и определения, которые необходимы для понимания описываемого процесса.

При описании процесса обязательно указывается **ответственность** хозяина и исполнителей процесса, то есть тех, кто и за какие действия отвечает при реализации процесса.

В разделе «**Полномочия**» указываются те, кто и какие действия по ходу процесса уполномочен совершать самостоятельно.

В разделе «**Вход**» указывается, что является входом в данный процесс.

В разделе «**Выход**» указывается, что должно быть на выходе процесса, требования к результату процесса.

В разделе «**Измерения и критерии**» указываются измеряемые характеристики, методы и способы мониторинга и измерения в ходе исполнения процесса. Указываются точки, в которых необходимо производить измерения, а также критерии оценки результативности процесса.

В разделе «**Ресурсы**» указываются требования к инфраструктуре, персоналу и рабочей окружающей среде на основании идентифицированных требований к процессу.

В разделе «**Нормативные документы**» указываются документы, содержащие требования к процессу, его результату, документам.

В разделе «**Документирование**» указывается, какая документация и из какого процесса приходит; какие документы порождаются процессом и куда отправляются; порядок ведения документации. Необходимые формы приводятся в приложении к процедуре.

В разделе «**Описание процесса**» для каждого отдельного действия в рамках процесса указывается (если это возможно) суть действия, сроки исполнения, исполнителя, какие документы создаются, какие записи появляются, какие данные в них указываются и т.д.

В разделе «**Данные и записи**» указываются потребители данных и записей, требования к составу данных и записей, метод сбора данных и ведения записей, хранения и передачи. В приложениях к процедуре приводятся формы ведения необходимых записей.

В разделе «**Ссылки**» указываются документы, на которые были сделаны ссылки в процедуре.

В приложении к процедуре приводится блок-схема процесса.

Институт качества жизни УГЛТУ стр. 8 из 27	Название документа	Разработка документированных процедур	Подготовлено:	Астафьева О.М.
			Утверждено:	Копнов В.А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1
	Идент. № док.		Дата ревизии:	20.07.09 г.

Приложение 1

РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТИРОВАННЫХ ПРОЦЕДУР

Согласования

	Подпись	Фамилия	Должность	Дата
Утверждено:				
Разработал:				
Согласовано:				
Согласовано:				

Рассылка

Должностное лицо (подразделение)	Кол-во экз.	Номер экз.

Экземпляр № ...

Регистрация изменений

Номер изменения	Номер листа (страницы)				Подпись	Дата внесения изменения	Дата введения изменения
	измененного	замененного	нового	аннулированного			

Институт качества жизни УГЛТУ	Название документа	Разработка документированных процедур	Подготовлено:	Астафьева О.М.
			Утверждено:	Копнов В.А.
стр. 9 из 27	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1
	Идент. № док.		Дата ревизии:	20.07.09

1. Цель

Целью настоящей процедуры является создание документированной процедуры, адекватно описывающей процесс.

2. Область применения

2.1. Процедура применяется при описании идентифицированных процессов.

2.2. Процедуру следует использовать при выполнении курсовой работы студентами очной и заочной формы обучения специальности «Управление качеством» по дисциплине «Основы обеспечения качества».

3. Термины и определения

3.1. **Процесс** – деятельность, преобразующая вход в выход.

3.2. **Процедура** – установленный способ осуществления деятельности.

3.3. **Документированная процедура** – информация на носителе, содержащая процедуру.

3.4. **Хозяин процесса** – лицо, отвечающее и уполномоченное на управление процессом.

3.5. **Требования к процессу** – требования, предъявляемые к входу, выходу и последовательности процесса, к результативности процесса, к методам измерения, анализа и улучшения процесса.

4. Ответственность

4.1. Хозяин процесса несет ответственность за адекватное описание процесса и исполнение данной процедуры.

4.2. Хозяин процесса несет ответственность за соблюдение сроков разработки документированной процедуры.

5. Полномочия

5.1. Хозяин процесса имеет право в пределах своей компетенции привлекать для написания процедур необходимые ресурсы.

5.2. Хозяин процесса имеет право на получение и использование необходимой информации в соответствии с описываемым процессом.

5.3. Хозяин процесса имеет право на выбор процесса для разработки документированной процедуры.

Институт качества жизни УГЛТУ стр. 10 из 27	Название документа Тип документа	Разработка документированных процедур Процедура	Подготовлено:	Астафьева О.М.
			Утверждено:	Копнов В.А.
	Идент. № док.		Ревизия уровня:	1
			Дата ревизии:	20.07.09

6. Вход процедуры

6.1. Заполненный шаблон «требования к процессу» (прил. Б) является входом в процедуру.

7. Выход процедуры

7.1. Выход – проект процедуры, адекватно описывающей процесс.

7.2. Проект процедуры передается на проверку преподавателю.

8. Измерения и критерии

В процессе сбора данных о процессе информация анализируется по следующим критериям:

- 1) актуальность;
- 2) достоверность;
- 3) полнота.

При проверке адекватности процедуры устанавливается:

- 1) идентифицирован ли хозяин процесса;
- 2) идентифицированы ли требования к входу и выходу описываемого процесса;
- 3) проведено ли согласование с хозяевами взаимосвязанных и взаимодействующих процессов;
- 4) согласованность входа и выхода;
- 5) согласованность ответственности и полномочий хозяина и исполнителей процесса;
- 6) способствует ли процедура пониманию и уяснению процесса хозяином и исполнителями процесса;
- 7) понятны ли требования процедуры исполнителям процесса;
- 8) способствует ли процедура установлению взаимосвязи и взаимодействия действий процесса с другими процессами.

9. Ресурсы

9.1 Хозяин процесса имеет право привлекать ресурсы в соответствии с п. 5.1 и 5.2.

10. Нормативные документы

Нет.

11. Документирование

11.1. Проект процедуры.

11.2. На входе в процедуру необходимо иметь заполненным приложение Б.

Институт качества жизни УГЛТУ	Название документа	Разработка документированных процедур	Подготовлено:	Астафьева О.М.
стр. 11 из 27	Тип документа	Процедура	Утверждено:	Копнов В.А.
	Идент. № док.		Ревизия уровня:	1
			Дата ревизии:	20.07.09

12. Описание процесса

Описание процесса разработки документированной процедуры приведено в таблице. Блок-схема процесса представлена в приложении А.

Описание процесса

№	Название	Описание ¹
1	Вход	Требованию к процессу
2	Сбор и анализ данных	Сбор информации о процессе осуществляется в ходе опросов, интервью, анализа документации и наблюдения за работой исполнителей процесса. Информация о процессе анализируется на актуальность, достоверность, полноту
3	Достаточность данных	Достаточность данных определяется исходя из целей разработки процедуры и выбранной модели описания процесса
4	Идентификация требований к процессу	Идентификация требований к входу и выходу процесса, определение необходимых ресурсов, документации, регламентирующей процесс. Заполнение шаблона «Требования к процессу» (прил. Б)
5	Описание процесса	Описание процесса осуществляется в соответствии с разделами процедуры
6	Проверка на адекватность	Проверка на адекватность процедуры осуществляется лицом, не участвующим в описании процесса согласно п. 8 данной процедуры. Процедура должна соответствовать всем перечисленным критериям
7	Согласование выхода	Согласование выхода с хозяевами последующих процессов
8	Выход	Проект процедуры

13. Данные и записи

Нет.

14. Рассылка

Рассылка копий данной процедуры производится студентам очной и заочной форм специальности «Управление качеством», выполняющим курсовую работу.

15. Ссылки

Нет.

¹ Используются рекомендации ISO 10013.

Блок-схема процесса



«ИДЕНТИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССА»

(требования к процессу)

Методика (пункт стандарта): _____

Вход:

Из какого процесса: _____

Комплектующие: _____

Документация: _____

Инфраструктура:

1) здания, рабочее пространство и связанные с ним средства труда: _____

2) оборудование для процессов (технические и программные средства): _____

3) службы обеспечения (транспорт, связь и т.п.): _____

4) средства, методы и приборы измерения _____

Управление:

Наименование процесса: _____

Ресурсы:

5) человеческие: _____

6) окружающая среда (эргономика, безопасность): _____

Воздействие (контроль, предупреждение несоответствий): _____

Критерии оценки качества процесса: _____

Выход:

В какой процесс: _____

Результативность: _____

Продукция: _____

Документация: _____

Записи: _____

Приложение В

Изображение элементов блок-схем процессов

Блок-схемы при написании процедур используются для:

- наглядного (графического) представления (отображения) последовательности выполнения процесса;
- облегчения понимания взаимодействия элементов процесса;
- облегчения воспроизведения последовательности выполнения процесса;
- анализа и предвосхищения потенциальных несоответствий.

При изображении блок-схем можно использовать следующий набор блоков (элементов):

	Используется для обозначения входа и выхода процесса. Показывает, где процесс начинается и где заканчивается
	Обозначает действие (основное, альтернативное, параллельное), ведущее к достижению целей процесса
	Знак принятия решения (выбор). Текст в этом блоке должен предполагать ответы «Да» или «Нет». Возможно указывать более понятные ответы (например, возможен вопрос: «Тип носителя» – и варианты ответа: «Бумажный», «Электронный»)
	Используется совместно с блоком принятия решения, в случае множества вариантов решения
	Появление документа или документов (изображение с тенью)
	Процессы, распадающиеся на однотипные subprocesses
	Знаки переноса блок-схемы на следующую страницу
	Знак перехода в другой процесс и / или процедуру
	Использование рабочей инструкции

Темы курсовых работ для студентов очного отделения специальности 220501 «Управление качеством»

1. Процедура поступления в высшее образовательное учреждение.
2. Процедура прохождения учебной практики.
3. Процедура получения книг в библиотеке.
4. Процедура сдачи экзаменационной сессии.
5. Процедура выполнения домашних работ студентами в вузе.
6. Процедура работы с вычислительными машинами.
7. Процедура ремонта автомобиля.
8. Процедура прохождения технического осмотра транспортного средства.
9. Процедура оформления дорожно-транспортного происшествия.
10. Процедура поступления для проживания в общежитие вуза.
11. Процедура смены колеса транспортного средства.
12. Процедура повторной сдачи экзамена (зачета).
13. Процедура поиска работы.
14. Процедура подготовки к выступлению на смотре художественной самодеятельности студентов первого курса.
15. Процедура получения кредита в банке.
16. Процедура создания презентации в программе Power Point.
17. Процедура разработки компьютерной программы.
18. Процедура оформления социальной стипендии в вузе.
19. Процедура получения путевки в профсоюзной организации студентов и аспирантов.
20. Процедура подготовки спортсмена к соревнованиям.
21. Процедура подготовки к сдаче экзамена (зачета).

Темы курсовых работ для студентов заочного отделения специальности 220501 «Управление качеством»

1. Процедура идентификации производственных процессов.
2. Процедура разработки Руководства по качеству.
3. Разработка процедуры по систематизации документации.
4. Процедура проведения совещания руководством организации с целью доведения до сведения важности удовлетворения требований заказчика.
5. Процедура оценки и выбора поставщиков продукции.
6. Процедура создания политики в области качества.
7. Процедура установления целей в области качества.
8. Процедура определения компетентности персонала, осуществляющего деятельность, влияющего на качество продукции.

9. Процедура установления требований к продукции.
10. Процедура идентификации требований заказчика к продукции.
11. Процедура проведения ревю требований к продукции.
12. Процедура проведения информационно-рекламной кампании по вопросам качества продукции.
13. Процедура установления обратной связи с заказчиком по вопросам качества продукции.
14. Процедура создания проекта СМК организации.
15. Процедура проведения аттестации персонала.
16. Процедура обращения с продукцией до отправки заказчику.
17. Процедура проведения внутреннего аудита.
18. Процедура обращения с несоответствующей продукцией.
19. Процедура проведения тренинга персонала по вопросам качества.
20. Процедура корректирующих действий.
21. Процедура предупреждающих действий.

Приложение 3

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валсева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

ПРОЦЕДУРА «УСТАНОВЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ»

Утверждения

	Подпись	Фамилия	Должность	Дата
Утверждено				
Разработал				
Согласовано				
Согласовано				

Рассылка

Должностное лицо (подразделение)	Кол-во экз.	Номер экз.

Экземпляр № 1

Регистрация изменений

Номер изменения	Номер листа (страницы)				Подпись	Дата внесения изменения	Дата введения изменения
	измененного	замененного	нового	аннулированного			

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

1. Цель

Целью настоящей процедуры является установление политик в организации. Признаки достижения того, что политика установлена:

- политика оформлена в виде документа;
- наличие плана мероприятий по реализации политики;
- наличие согласования политики с заинтересованными сторонами и соответствующими целями организации;
- знание, понимание персоналом политики организации и осознание им ответственности в содействии ее реализации.

2. Область применения

Данную процедуру следует применять при установлении политик в организации. Политика может быть общей, а также может быть для отдельных направлений, например в области сохранения окружающей среды, в области закупок, в области управления финансовыми ресурсами, в области управления человеческими ресурсами, в области качества [4].

3. Термины и определения

3.1. *Политика* – основные намерения и направления деятельности в какой-либо области.

3.2. *Реализация политики* – достижение установленных целей, основанных на политике.

3.3. *Организация* – группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

3.4. *Система менеджмента качества (СМК)* – система для установления политики и целей в области качества и для достижения этих целей.

3.5. *Процедура* – установленный способ осуществления деятельности.

3.6. *Процесс* – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

3.7. *Хозяин процесса* – лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса.

3.8. *Идентификация* – выявление и фиксация сущности объекта.

3.9. *Объект* – это сущность предметной области, которая обладает признаками и имеет четко определяемое поведение.

3.10. *Признак объекта* – свойство, которым обладает объект, и по которому можно отделить один объект от другого.

3.11. *Поведения объекта* – действия, которые может производить объект или которые могут производиться с объектом.

3.12. *Установление объекта (цели, политики)* – идентификация объекта и определение его признаков и поведений.

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

3.13. *Ценности* – принципы, которые служат основой для оценки чего-либо.

3.14. *Принцип* – правило или убеждение, определяющее поведение индивида.

3.15. *Заинтересованная сторона* – лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.

3.16. *Целевая аудитория* – определенная группа людей, состоящая из потенциальных и реальных потребителей.

4. Ответственность

4.1. За постановку задачи по формированию политики отвечает генеральный директор. Также он несет ответственность за ее утверждение.

4.2. Для разработки проекта политики должна быть создана рабочая группа из руководителей, один из которых назначается ответственным. Он и будет являться хозяином процесса установления политики.

5. Полномочия

5.1. Хозяин процесса установления политики имеет право на использование необходимых ресурсов (информация, программное обеспечение, среда и т.д.).

5.2. Хозяин процесса имеет право в пределах своей компетенции привлекать к разработке проекта политики персонал организации.

6. Вход процедуры

Данные о потребностях и ожиданиях клиентов, состоянии рынка; показатели процессов организации, результативности системы менеджмента качества (СМК); стратегические и тактические цели и планы.

7. Выход процедуры

Наличие установленной политики.

8. Измерения и критерии

Адекватность исполнения процедуры.

9. Ресурсы

Персонал организации, участвующий в процессе установления политики.

10. Нормативные документы

ISO 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

11. Документация

Протоколы совещаний по задачам установления соответствующих политик.

12. Описание процесса

Установление политики включает в себя следующие этапы:

1) анализ внутренней и внешней среды организации

Необходимо провести анализ внутренней и внешней сред организации для того, чтобы оценить уровень их изменчивости. Сбор данных о факторах внутренней и внешней среды проводится на основе существующих информационных источников, а также путем проведения самостоятельных исследований. В данном случае удобно применить SWOT-анализ – определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих от его ближайшего окружения (внешней среды).

Рассуждая объектно-ориентированно, при проведении данного анализа необходимо обращать внимание на взаимосвязь объекта (в данном случае это направление организации, для которого нужно установить политику) с другими объектами;

2) определение целевой аудитории

После анализа внутренней и внешней среды организации следует описать целевую аудиторию. Необходимо выявить существенные предпочтения целевой аудитории посредством, например, социологического опроса;

3) формулировка политики

Следует сформулировать политику исходя из потребностей и ожиданий целевой аудитории. При формулировании политики можно использовать метод «мозгового штурма».

На данном этапе необходимо учесть следующие моменты:

- политика должна учитывать предназначение организации, ее основные ценности, а также постоянное улучшение;
- политику следует составлять на основе принципов менеджмента качества;
- политика формулируется на определенный период времени.

Политика отличается от целей тем, что она определяет, в каком направлении надо работать, фиксирует правила, которым нужно следовать, обеспечивая тем самым базу для установления целей.

Для политик используется словосочетание «политики реализуются», тогда как для целей следует использовать «цели достигаются»;

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

4) *определение необходимых ресурсов*

На данном этапе необходимо определить целесообразные средства для реализации политики, т.е. чем или с помощью чего она будет реализовываться;

5) *планирование реализации политики*

Необходимо составить план реализации политики, а именно: установить конкретные цели, разработать мероприятия, процедуры по реализации политики;

6) *формализация политики и плана по ее реализации*

Политика и план по ее реализации обязательно должны быть задокументированы;

7) *согласование с заинтересованными сторонами и соответствующими целями организации*

Установленная политика должна быть согласована с заинтересованными сторонами и соответствующими целями организации на предмет ее возможной коррекции или дополнения;

8) *утверждение политики*

Политика должна быть официально утверждена высшим руководством;

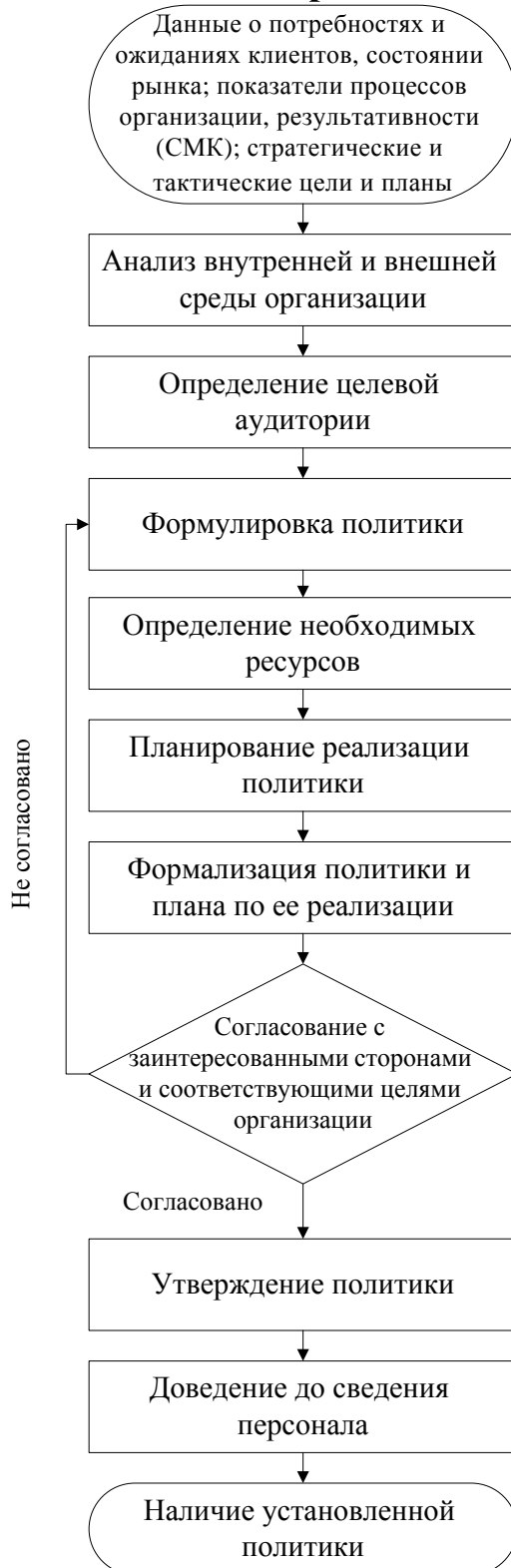
9) *доведение до сведения персонала*

После утверждения политика должна быть доведена до сведения работников всех подразделений организации.

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

Приложение А

Блок-схема процесса



Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

Приложение Б

Пример политики в области управления персоналом

Политика управления персоналом ООО «Озерский завод энергоустановок»²

1. Политика управления персоналом ООО «ОЗЭУ» (далее также предприятия) – стать одним из лидеров среди предприятий, выпускающих продукцию для управления электроснабжением нефте- и газозаводов, нефтеперекачивающих станций, месторождений, продукцию для продления сроков службы нефтепроводов. Политика управления персоналом исходит из положений бизнес-стратегии, которая определяет долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели предприятия, пути их достижения и ключевые показатели, отражающие степень достижения этих целей, и способствует реализации бизнес-стратегии.

2. Политика управления персоналом – это политика единого интегрированного предприятия, имеющего сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей. Она выстроена таким образом, чтобы обеспечивать максимальную гибкость предприятия, его способность не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

3. Политика управления персоналом предназначена для получения максимальной отдачи от инвестиций в персонал через построение системы, которая мотивирует каждого работника к достижению целей, обусловленных бизнес-стратегией предприятия; предусматривает объективную оценку степени достижения результатов; содержит показатели вознаграждения и поощрения персонала за их достижения.

4. Политика управления персоналом помогает построить такую систему управления персоналом, при которой предприятие имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей, готовых и способных принести ей максимальную пользу.

² Материалы взяты из выпускной квалификационной работы С.В. Антроповой «Разработка и внедрение документации по управлению персоналом на ООО «ОЗЭУ», г. Озерск», 2008 г., ИКЖ УГЛТУ.

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

5. Реализация политики управления персоналом – это ответственность всех руководителей ООО «ОЗЭУ», которым оказывают поддержку профессионалы кадровых служб, осуществляющие общее руководство процессами управления персоналом. Реализация политики управления персоналом предполагает четкое и своевременное предоставление и обмен информацией в соответствии с существующими правилами и процедурами между всеми сторонами, вовлеченными в процессы управления персоналом.

Необходимо:

- формулировать и регулярно доводить до сведения всех работников видение, стратегические направления развития, основные цели и задачи предприятия с тем, чтобы каждый работник понимал, куда движется предприятие в своем развитии и каковы требования организаций к работникам и ожидания от них;
- выстраивать эффективную систему сбора и обработки информации с целью объективного определения степени достижения поставленных целей и задач;
- продолжать развитие системы оценки удовлетворенности работников с тем, чтобы сделать ее более объективной и информативной, учитывая специфику различных групп работников;
- выстраивать четкую и прозрачную систему использования результатов оценки удовлетворенности персонала, определения их влияния на повышение оплаты труда, продвижение по служебной лестнице, решения о ротации и перемещениях, определение потребностей в обучении и развитии;
- осуществлять регулярное информирование персонала о приоритетных задачах, целях и степени их достижения;
- вносить необходимые коррективы в систему управления результативностью, систему показателей и поставленные цели предприятия;
- уделять особое внимание следованию принятым принципам, а также вопросам восприятия работниками достижения результатов как корпоративной ценности;
- проводить целенаправленную политику продвижения корпоративного бренда на рынке труда, информировать как потенциальных кандидатов, так и работников предприятия о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых ей своим работникам;

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

- совершенствовать взаимоотношения с целевой группой ведущих учебных заведений, проводить специальные мероприятия по поиску и отбору талантливых выпускников учебных заведений;
- проводить специальные мероприятия для максимально быстрой адаптации новых работников и своевременного обеспечения их всем необходимым для полноценного выполнения обязанностей;
- разрабатывать интегрированную систему планирования карьеры работников и активного управления ею на всех организационных уровнях как по «управленческой», так и по «технической» линии;
- координировать систему планирования карьеры с системой оплаты труда и системой обучения и развития персонала.

6. Для построения эффективной, динамичной и непрерывно развивающейся организации предприятие будет работать в следующих направлениях:

- развитие и совершенствование корпоративной культуры, корпоративного бренда и общественно-политического имиджа предприятия;
- построение системы внутрикорпоративного информирования и обмена знаниями, а также системы сбора и учета предложений работников;
- построение интегрированной системы процессов управления персоналом, включающей все этапы и формы взаимодействия работников и предприятия от привлечения и оформления до выхода на пенсию и последующей поддержки.

Настоящая политика управления персоналом является основополагающим документом ООО «ОЗЭУ» в области управления персоналом. Положения настоящей политики управления персоналом обязательны для работников любого должностного уровня.

Институт качества жизни	Название документа	Процедура «Установление политики»	Подготовлено:	Валеева Е. В.
			Утверждено:	Копнов В. А.
	Тип документа	Процедура	Ревизия уровня:	1.0
	Идент. № док.		Дата ревизии:	13.04.2009

Приложение В

Пример политики в области качества

Политика ОГУК «СОУНБ им. В. Г. Белинского» в области качества [11]

Политика в области качества СОУНБ им. В. Г. Белинского создает основу взаимоотношений между пользователями, властью, местным сообществом и персоналом библиотеки и опирается на принципы менеджмента качества.

Мы хотим создать современное, технологически совершенное информационное, образовательное, культурное учреждение, соответствующее требованиям мировых стандартов, опыту и практике лучших библиотек мира, чтобы предоставить жителям Свердловской области максимально полный, комфортный и быстрый доступ к нашим постоянно увеличивающимся и улучшающимся информационным ресурсам.

Мы надеемся, что созданная система менеджмента качества, соответствующая требованиям стандарта ISO 9001, поможет развивать и совершенствовать нашу инфраструктуру, производственные условия, информационные ресурсы и коммуникационные технологии.

Мы уверены, что компетентность и преданность персонала позволят достичь наших стратегических целей, а интеллектуальный потенциал и признанный профессионализм сотрудников создают надежную основу улучшения нашей деятельности.

Мы намерены удерживать лидерство в оказании информационно-библиотечных услуг в регионе, подтверждая столетнюю репутацию крупнейшего информационного и культурного центра внедрением инноваций, а также поддерживать авторитет библиотеки в профессиональном библиотечном сообществе России, внося свой вклад в формирование положительного имиджа Свердловской области.

Администрация библиотеки берет на себя обязательства по планомерной реализации намеченной политики, достижению целей и постоянному улучшению качества деятельности СОУНБ им. В.Г. Белинского.