



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
«ВОЕННЫЙ РЕГИСТР»

Центр подготовки и развития персонала

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МЕНЕДЖЕР ПО КАЧЕСТВУ

РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И ПОДГОТОВКА К
СЕРТИФИКАЦИИ СМК НА ОСНОВЕ ТРЕБОВАНИЙ
ГОСТ Р ИСО 9001–2015, ГОСТ РВ 0015–002

Модуль Б-3

Реализация процессного подхода в СМК

Содержание

1	Термины, относящиеся к процессам СМК	3
2	Требования ГОСТ Р ИСО 9001–2015 к процессам.....	4
3	Основные шаги при реализации процессного подхода.....	7
4	Как определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества?.....	10
5	Нужно ли классифицировать процессы?	13
6	Сколько процессов должно быть определено в организации?.....	15
7	Определение входов и выходов процессов	16
8	Определение последовательности и взаимодействия процессов.....	20
9	Установление цели процесса и показателей оценки результативности.....	23
10	Определение ресурсов, необходимых для процессов	26
11	Методы и периодичность мониторинга процессов	27
12	Учет рисков и возможностей при управлении процессами.....	29
13	Как и где документировать процесс.....	30
13.1	Примерное содержание стандарта организации на процесс	30
13.2	Карта процессов.....	32
14	Улучшение процессов.....	35
	Литература	36

Настоящее методическое пособие не может быть частично или полностью воспроизведено, тиражировано и распространено без разрешения Автономной некоммерческой организации научно – исследовательский центр «Военный Регистр». При использовании материалов из данного пособия ссылка на него обязательна.

© АНО «Военный Регистр»

1 Термины, относящиеся к процессам СМК

процесс: Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Примечания

1 В зависимости от контекста "намеченный результат" называется выходом, продукцией или услугой.

2 Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов.

3 Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.

4 Процессы в организации, как правило, планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.

5 Процесс, в котором подтверждение соответствия конечного выхода затруднено или экономически нецелесообразно, часто называют "специальным процессом".

(ГОСТ Р ИСО 9000–2015, пункт 3.4.1)

процедура: Установленный способ осуществления деятельности или процесса.
(ГОСТ Р ИСО 9000–2015, пункт 3.4.5)

Примечание – Процедуры могут быть документированными или нет.

передача процесса: Заключение соглашения, в соответствии с которым внешняя организация выполняет часть функции или процесса организации.
(ГОСТ Р ИСО 9000–2015, пункт 3.4.6)

2 Требования ГОСТ Р ИСО 9001–2015 к процессам



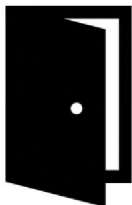
Общие требования к процессному подходу установлены в п.4.4 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015 и включают в себя следующие положения:



Организация должна **определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации.**

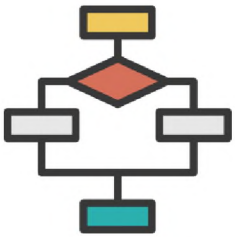


Организация должна **определять требуемые входы и ожидаемые выходы** этих процессов.



Определение входов и ожидаемых выходов процессов было введено стандартом ГОСТ Р ИСО 9001–2015. ГОСТ ISO 9001–2011 не содержал такого требования. Однако, многие организации и раньше определяли это в документах, описывающих требования к процессам. Тем не менее, еще раз отметим, что необходимо четко установить не только требуемые входы процессов, но и ожидаемые выходы, т.е. определенный ожидаемый результат этих процессов.

Требования ГОСТ Р ИСО 9001–2015 к процессам



Организация должна определять последовательность и взаимодействие этих процессов.



Организация должна определять критерии и методы (включая мониторинг, измерения и соответствующие показатели результатов деятельности), необходимые для обеспечения результативного функционирования этих процессов и управления ими.

Показателями результатов деятельности могут служить, например, КРІ или сбалансированная система показателей



Организация должна определять ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность.



Организация должна распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов.

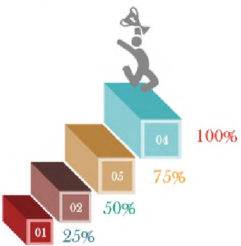


Организация должна учитывать риски и возможности.

Для тех, кто внедрил у себя ГОСТ РВ 0015–002–2012, это требование не новое, пункт 8.5.3.1 устанавливает требования к проведению анализа рисков возникновения проблем с качеством военной продукции на всех стадиях ее жизненного цикла и необходимости разработки мероприятий по снижению этих рисков. Эти требования реализуются, как правило, в рамках процессов организаций.



Организация должна оценивать процессы и вносить любые изменения, необходимые для обеспечения того, что процессы достигают намеченных результатов.



Организация должна улучшать процессы и систему менеджмента качества.



Организация должна в необходимом объеме разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию для обеспечения функционирования процессов.



Организация должна в необходимом объеме регистрировать и сохранять документированную информацию для обеспечения уверенности в том, что эти процессы осуществляются в соответствии с тем, как это было запланировано.

Для того, чтобы результат процесса получился запланированным, необходимо:

- 1 использовать требуемые исходные данные, т.е. требования к исходным данным должны быть установлены; исходные данные должны проходить проверку на соответствие требованиям до их (исходных данных) применения; несоответствующие исходные данные не должны использоваться для получения результата;
- 2 использовать требуемые ресурсы, т.е. должны быть установлены требования к ресурсам; ресурсы до их применения должны проходить проверку на соответствие требованиям; несоответствующие ресурсы не должны использоваться для получения результатов;
- 3 осуществлять надлежащее управление, т.е. должны быть установлены результативные процедуры осуществления процесса (т.е. их неукоснительное соблюдение приводит к получению запланированного результата); ответственность и полномочия в процедурах должны быть распределены

3 Основные шаги при реализации процессного подхода

Исходя из требований ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ РВ 0015–002, можно выделить следующие основные шаги при реализации процессного подхода:

1) Определить процессы, необходимые для СМК. Т.е. определить виды деятельности организации с учетом стадий жизненного цикла создаваемой продукции или оказываемой услуги. На этом же этапе можно определить функциональные подразделения организации, участвующие в создании, обеспечении и обслуживании основных видов деятельности организации, и порядок их взаимодействия.

2) Определить входы и выходы процессов. Это необходимо еще и для того, чтобы понять как взаимодействуют процессы, а взаимодействуют они между собой через входы и выходы.

3) Определить последовательность (схему) взаимодействия процессов.

4) Назначить ответственных за процессы (руководителей процессов и исполнителей процессов). Руководитель процесса является ответственным за планирование, ресурсное обеспечение, реализацию, анализ и улучшения процесса и должен быть наделен соответствующими полномочиями в отношении процессов организации. Ответственность и полномочия могут быть установлены в документированной информации: организационной структуре, документированных процедурах, методиках выполнения работ, должностных инструкциях, матрице ответственности и т.д. Руководитель процесса должен иметь право распоряжаться всеми необходимыми ресурсами: персонал, оборудование, среда, финансовые ресурсы, связь, программное обеспечение и т.д.

Для построения системы процессов первоначально необходимо выстроить действующее управление в соответствии с реальными зонами ответственности руководителей и назначить их руководителями процессов. Поэтому, руководителем процесса, как правило, назначают руководителя подразделения, которое осуществляет ту функцию или деятельность, которая лежит в основе процесса. Руководитель процесса должен иметь необходимую компетентность, чтобы осуществлять руководство порученной ему деятельностью и процессом, и конечно уметь управлять персоналом, который ему подчинен.

5) Определить и выделить ресурсы, необходимые для этих процессов, и обеспечить их доступность. Напомним, что к ресурсам относятся: люди, инфраструктура, среда, средства для мониторинга и измерений, оборудование, документация и т.д.

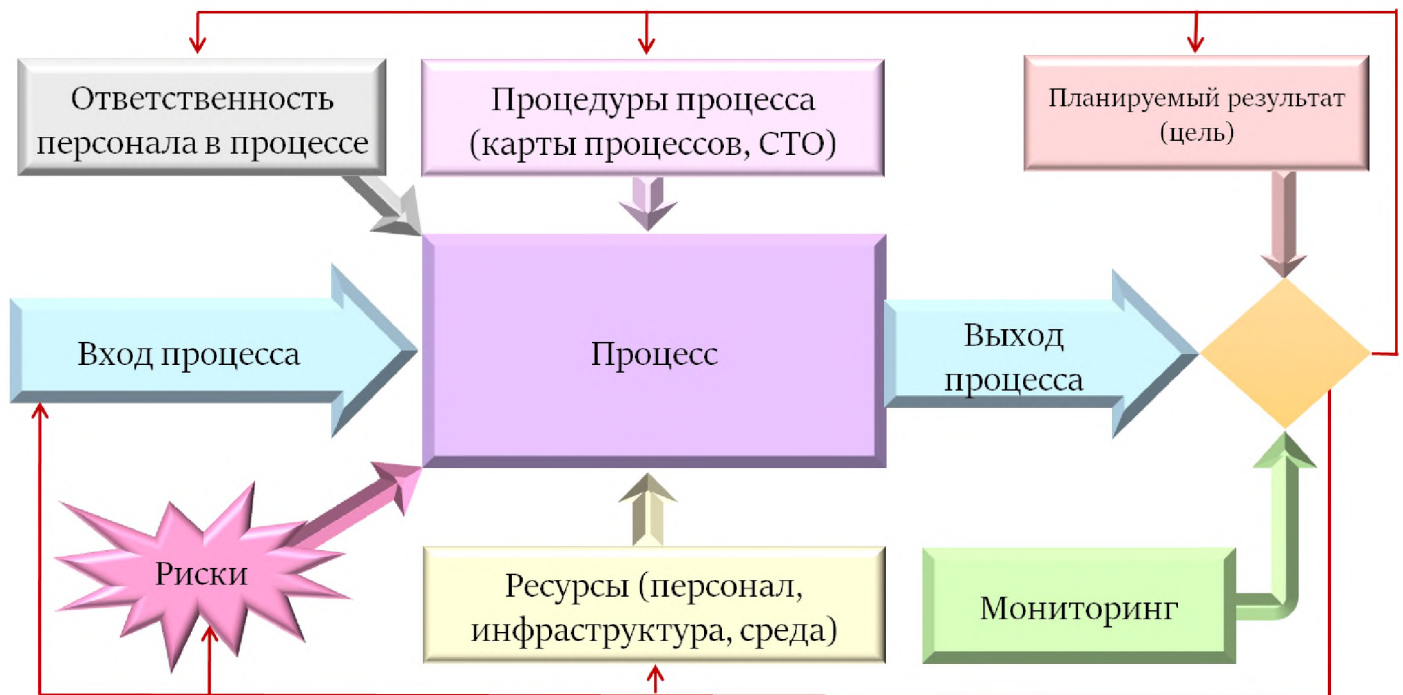
6) Установить планируемые результаты для процессов СМК (цели процессов) и критерии оценки их результативности. Это необходимо для того чтобы проверить, как функционируют процессы.

7) Документировать процессы СМК в любой приемлемой для организации форме. Организация сама выбирает в какой форме документировать процесс, если ей это необходимо. Кто-то описывает процесс в виде стандарта, кто-то в виде карты процесса, регламента процесса или паспорта.

Основные шаги при реализации процессного подхода

8) Определить характерные риски для процессов СМК. ГОСТ РВ 0015–002–2012 уже устанавливал требование к оценке рисков выпуска некачественной продукции и выполнению мероприятий, направленных на их снижение. При оценке рисков по продукции, легко выйти и на риски по процессам, т.к. продукция рождается именно в процессах. Например, КБ, разрабатывающее продукцию, это по сути, процесс «Проектирование и разработка», выходом которого является опытный образец или партия. Ведя «борьбу с браком» в опытных образцах, КБ фактически занимается рисками процесса «Проектирование и разработка». Если в опытных образцах брака нет, дальше начинается серийное производство, где брак может обнаружиться на операционном контроле, или приёмо-сдаточных испытаниях, или любом другом виде испытаний. Здесь мы уже имеем дело с процессом «Производство», т.е. риски, связанные с выпуском некачественной продукции, будут связаны именно с этим процессом. Причиной брака в продукции довольно часто являются некачественные сырьё и материалы – а это процесс «Закупки». То есть, борясь с браком, мы задействуем риски как минимум в трёх процессах – «Проектирование и разработка», «Производство», «Закупки».

9) Определить методы и периодичность мониторинга процессов с целью их постоянного улучшения. То есть мы проверяем процессы на предмет результативности – дают они тот результат, который был запланирован, или нет. Если есть какие-то проблемы в процессе и мы их на этом этапе выявляем, то необходимо провести ряд корректирующих мероприятий по улучшению процесса.



Подведём итог. Как только мы назвали что-то процессом, мы должны применить к нему требования п.4.4 ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Мы должны для этого конкретного процесса определить: вход, выход, ответственного за процесс, выделить соответствующие ресурсы для функционирования этого процесса, при необходимости задокументировать его, установить планируемый результат,

Основные шаги при реализации процессного подхода

оценивать и управлять рисками внутри процесса, осуществлять периодический мониторинг.

И не забываем об улучшении процесса. В процессе мониторинга, мы сравниваем что даёт процесс с тем что было запланировано. Если всё хорошо, можно говорить о том, что процесс результативно функционирует. Если результаты мониторинга показывают, что процесс нерезультативен, его необходимо улучшать. Это улучшение может касаться любой составляющей процесса: может быть, что в процессе нужно перераспределить ответственность; бывает, что люди недостаточно хорошо понимают процесс и его нужно лучше описать; чаще всего процесс нерезультативен из-за недостаточности ресурсов (не хватает людей, их квалификации, помещений, современного оборудования и т.д.).