

Нередко приходится встречаться с негативным отношением к регламентации деятельности предприятия с помощью внутренних нормативных документов. Такое отношение вызвано не столько неприятием документирования как такового, сколько отсутствием системных требований к документам и к механизмам управления ими. Статья посвящена методам повышения ценности внутренних нормативных документов, позволяющим выработать такие требования и следовать им.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** система управления документацией, внутренние нормативные документы, ценность документа, системность

Любой, кто занимался построением системы документирования, сталкивался с, казалось бы, противоречивыми требованиями руководителей. С одной стороны, они настоятельно советуют сократить количество бумаг, с другой — требуют тщательно фиксировать обязанности каждого исполнителя, особенно когда выясняется, что кто-то имеет неточное представление о своей работе. На самом деле никакого противоречия здесь нет. Первое требование является следствием негативного опыта работы с неудачно построенными системами документирования и управления документацией. Второе вызвано осознанным или интуитивно ощущаемым пониманием пользы документирования.

Как показывает практика, нередко возникает ситуация, при которой документирование — инструмент наведения порядка — становится источником беспорядка и бессистемности. Настоящая статья как раз и посвящена ответам на вопросы, отчего так происходит и можно ли решить подобного рода проблему.

Опыт диагностики систем управления предприятием и построения СМК, накопленный автором,



Горбунов Андрей Владимирович — независимый эксперт по системам менеджмента, создатель ресурса «Практический менеджмент качества онлайн» (г. Москва)

позволяет выделить две основные проблемы, связанные с разработкой и управлением нормативными документами.

1. Разрабатываемые и вводимые в действие документы не функциональны, не представляют ценности для тех, кому предназначены, и в силу этого практически не используются.

2. Система управления документами неудобна: не обеспечивает необходимого уровня оперативности в согласовании и утверждении документов, их изменении, доведении до мест применения и т.д.

## КАК УПРАВЛЯТЬ ДОКУМЕНТАМИ

У каждой организации свои представления о том, какое состояние должна обеспечивать ей система документооборота, включающая в себя инициирование, разработку, согласование, утверждение, обращение, поддержку актуальности и вывод из обращения документов. Тем не менее можно сформулировать наиболее типичные требования к ней:

- **оперативность:** система обеспечивает выявление потребности в документе, его разработку, согласование, утверждение и ввод в действие в установленные сроки;

- **системность:** система обеспечивает защиту от разработки маловостребованных, дублирующих друг друга, противоречащих друг другу документов;

- **актуальность:** система обеспечивает надлежащее качество управления изменениями, предотвращает применение неактуальных документов;

- **доступность:** система обеспечивает наличие и возможность применения документа в том месте и в тот момент, где и когда это необходимо.

В этом разделе речь пойдет не об автоматизированных системах документооборота, а о механизмах управления им, которые бы обеспечили выполнение сформулированных требований. Основываясь на собственном опыте, автор хотел бы предложить несколько таких механизмов.

## Механизмы выполнения требований к управлению документооборотом

### Оперативность

Одна из самых распространенных проблем в организациях — долгое согласование и утверждение документов. Чтобы ее избежать, целесообразно установить следующие правила.

1. Максимальный срок согласования не должен превышать определенное количество дней.

2. По истечении максимального срока документ, по которому не было получено замечаний, признается согласованным.

3. Должностное лицо включается в список согласования документа, только если:

- оно отвечает за установление требований к этому документу и контроль над их выполнением;

- документ регламентирует деятельность этого лица или подчиненного ему подразделения.

4. Согласующее лицо имеет право высказывать замечания только в рамках своей компетенции.

### Системность

Для выполнения требования «системность» целесообразно выделить виды обращающихся в организации документов и центры управления каждым видом. Центр управления — это подразделение, которое:

- устанавливает требования к соответствующему виду документации (оформление, структура, содержание);

- устанавливает требования к управлению определенным видом документации (процедуры разработки, согласования, утверждения, рассылки, изъятия и т.д.);

- контролирует соблюдение этих требований;

- совершенствует требования как к документам, так и к управлению определенным видом документации.

Автор хотел бы проиллюстрировать последний пункт примером из собственного опыта. В свое время, будучи руководителем подразделения разработки и поддержания системы менеджмента

качества, которое отвечало за требования к внутренним нормативным документам и процессам управления ими, он выявил негативную тенденцию увеличения количества несоответствий во вновь разрабатываемых документах. Большинство этих несоответствий касалось отступлений от правил оформления, которые незначительно влияли на качество документа. В итоге было принято решение упростить требования к оформлению, что привело к снижению затрат ресурсов на разработку и согласование внутренних нормативных документов.

Центр управления внутренними нормативными документами должен иметь право вето на их разработку, т.е. подразделение не может создать документ, не согласовав это с соответствующим центром управления. При этом должны быть установлены критерии правомерного применения вето. Например, для внутренней нормативной документации такими критериями могут быть:

- дублирование: существование документа (или документов) с аналогичными требованиями;
- несогласованность: наличие в концепции или проекте документа противоречий с действующими документами.

### Актуальность

Как правило, для отслеживания актуальности внутренних нормативных документов проводят ее периодический анализ, например, раз в год. С точки зрения автора, это неэффективный способ, ведущий, как показывает опыт, к формальному отношению к пересмотру документов и, соответственно, низкому уровню их действительной актуальности.

Автор в своей практике реализует принцип выбора документов для обновления по событию. Этот принцип заключается в том, что назначается ответственный (или ответственные) за актуальность документов и устанавливается перечень событий, которые обуславливают необходимость их пересмотра. К таким событиям относятся:

- изменение нормативной базы (как внешней, так и внутренней);

- изменение организационной структуры компании;
- изменение бизнеса компании;
- изменение политик, целей и корпоративных принципов компании;
- утверждение к реализации полномочными лицами предупреждающих и корректирующих действий;
- запрос на изменение документа.

### Доступность

Сегодня, в условиях широкого развития интранета в компаниях, обеспечить доступ к документам намного проще, чем при бумажном документообороте. Тем не менее далеко не всегда на рабочем месте может быть установлен компьютер, особенно если речь идет о производстве.

Не так давно коллега поделился своими наблюдениями, сделанными во время внутреннего аудита одного из сборочных цехов промышленного предприятия. На рабочих местах сборщиков инструкции размещались в пластиковых пакетах в специально отведенном месте. Когда сборщицу попросили продемонстрировать, как она пользуется инструкцией, оказалось, что это неудобная и долгая процедура, к которой вряд ли часто прибегают. Надо было снять перчатки, достать пакет с инструкцией, вытащить документ из пакета, найти нужный пункт, вложить бумагу в пакет, вернуть его на место, надеть перчатки и продолжить выполнение прерванной операции. После аудита листы документа разместили последовательно в отдельных файлах, чтобы работница могла легко и быстро свериться с инструкцией.

### Согласование документа

Автору нередко приходилось и приходится встречать в организациях документы, список согласования которых составляет четверть или даже треть их объема. В одном и том же списке могут находиться и заместитель высшего руководителя, отвечающий за развитие целого направления деятельности компании, и специалист

какого-нибудь отдела, решающий узкоспециальные задачи. Это с большой вероятностью свидетельствует о том, что в организации не выработаны четкие правила формирования списка согласующих лиц и исполнитель, составляющий такой список для конкретного документа, действует по принципу «включить всех на всякий случай» и тем самым обрекает документ на долгое хождение по инстанциям.

Опыт автора свидетельствует о том, что, когда не установлено точных критериев согласования, согласующее лицо, максимально подстраховываясь, стремится высказать замечания по всем хоть сколько-нибудь подозрительным фрагментам. В результате высказываются десятки замечаний, среди которых нет ни одного дельного, при этом согласующий тратит время на их формулирование, а разработчик — на их чтение, анализ и подготовку ответа. Таким образом, отсутствие критериев составления замечаний ведет к существенному непроизводительному расходованию ресурсов.

Чтобы избежать этих проблем, прежде всего необходимо четко установить, за что несет ответственность согласующий, чтобы он точно понимал область своей компетенции. Его задача может быть сформулирована так: подтвердить соответствие определенным требованиям. Из этого следует, что в список согласования надо включать только лиц, которые имеют отношение к установлению требований, либо к самому документу, либо к деятельности, которая им регламентируется.

Рассмотрим это положение на примере организации, в которой отдел оргразвития и бизнес-процессов (ООРИБП) задает требования к формату, структуре и содержанию внутренних нормативных документов и контролирует их выполнение при разработке или изменении этих документов. Руководитель отдела будет входить в список согласующих лиц для любого внутреннего нормативного документа, при этом его замечания могут относиться только к нарушению тех требований, за контроль над выполнением которых отвечает отдел. Иные замечания разработчик вправе игнорировать. В Приложении 1 приведен пример

чек-листа для проведения подобного рода нормоконтроля документов.

Предположим, технический департамент рассматриваемой организации разработал процедуру, которая регламентирует деятельность двух отделов этого подразделения (назовем их ОТД1 и ОТД2), одного из отделов коммерческого департамента (ОКД) и одного из отделов департамента информационных технологий (ОДИТ). В соответствии с установленными в организации правилами исполнитель формирует следующий лист согласования:

- руководитель ООРИБП;
- руководитель ОТД1;
- руководитель ОТД2;
- руководитель ОКД;
- руководитель ОДИТ.

Каждый из руководителей при согласовании документа будет проверять его только на соответствие тем требованиям, за выполнение которых он отвечает. В организации, взятой в качестве примера, руководители подразделений при согласовании внутреннего нормативного документа проверяют его соответствие утвержденному положению о подразделении (или должностным инструкциям) в области ответственности и задач подразделения, а также утвержденным технологическим процессам (если они были). Таким образом, при согласовании руководитель проверяет, не противоречат ли обязанности, которые для подразделения (или некоторых его сотрудников) устанавливает согласуемая процедура, утвержденному положению о подразделении (должностным инструкциям сотрудников) и не противоречит ли последовательность действий, задаваемых процедурой, утвержденным и действующим технологическим документам. Если противоречий нет, руководитель обязан согласовать документ. Любые его замечания, не касающиеся соответствия положению о подразделении (должностным инструкциям) и технологическим процессам, разработчик вправе игнорировать.

Утверждение документа — это, как правило, прерогатива либо высшего руководства, либо

руководителя направления. Вряд ли у менеджеров такого ранга найдется достаточно времени, чтобы внимательно вчитаться в каждый документ. Поэтому необходимо четко определить функцию утверждения документа и ответственность, которую несет утверждающее лицо.

Утверждая документ, менеджер подтверждает его пригодность для целей, с которыми его разрабатывали (вот почему так важно максимально точно определять назначение каждого документа). Наличие согласующих подписей говорит о том, что документ соответствует всем предъявляемым ему требованиям. Важно, чтобы правила предусматривали невозможность его утверждения без всех необходимых подписей.

## КАК ПОВЫСИТЬ ЦЕННОСТЬ ДОКУМЕНТОВ

Прежде чем говорить о методах повышения ценности документов, автор хотел бы еще раз перечислить преимущества, которые, по его мнению, обеспечивает документирование, поскольку реализация этих преимуществ как раз и позволит повысить ценность документа.

Документирование (разработка и применение внутренних нормативных документов) позволяет добиться следующих результатов.

- *Продумать (спланировать) документируемые действия.* Автор сам не раз наблюдал, как решения, изначально казавшиеся удачными, при попытке изложить их письменно оказывались непригодными: выявлялись противоречия, высокая сложность реализации, сводящая на нет ценность идеи, а иногда и просто невозможность осуществления задуманного в текущих условиях. Документирование заставляет продумывать все до мелочей, увязывать все планируемые действия между собой, сверяться с требованиями других нормативных документов, что позволяет обеспечить системность.

- *Обеспечить единое понимание целей, ответственности, полномочий, действий.* Проблемы возникают там, где нет четких формулировок и каждый трактует свои обязанности в меру собственного понимания. Вот пример типичного конфликта: подразделение А готовит материалы для подразделения Б. У подразделения А свое понимание того, как должны выглядеть эти материалы и что они должны содержать. Однако подразделение Б, чтобы полноценно использовать передаваемые материалы, вынуждено либо отправлять их обратно на доработку, либо доделывать их самостоятельно. Дискуссии руководителей подразделений ни к чему не приводят: каждый видит проблему по-разному, а общих критериев не существует.

- *Оценить достигнутые результаты или действия с точки зрения соответствия требованиям, зафиксированным в документе.* В известном высказывании Питера Друкера указывается на необходимость «делать правильные вещи» (doing the right things) и «делать вещи правильно» (doing things right)<sup>1</sup>. Чтобы понять, правильно что-то или нет, необходимо разработать *правила*, соответствие (или несоответствие) которым и определит ответ на этот вопрос. Такими правилами могут стать документы.

- *Зафиксировать изменения и довести их до всех заинтересованных лиц.* Жизнь постоянно вносит коррективы в процедуры любой организации. В японском менеджменте существует негласное правило: если стандарт не пересматривался (не изменялся) в течение года, значит, он никому не нужен (российский менеджмент, напротив, регулярные изменения документа склонен считать следствием недостатков его разработки). Если стандарт существует только в голове у исполнителя, а его изменения не фиксируются, это неминуемо приведет к разного рода конфликтам.

- *Обеспечить воспроизводимость, единообразие.* Цель системы менеджмента качества — уменьшить вариабельность результатов процессов. Для

<sup>1</sup> Drucker P. (1993). *The Effective Executive*. New York: HarperBusiness.

этого последние должны быть воспроизводимыми. Вот пример, иллюстрирующий это утверждение. В организациях А и Б существует процедура подготовки нового сотрудника к работе, в основу которой положено наставничество. Однако в организации А объем передаваемых знаний и формируемых навыков полностью определяется наставником, а в организации Б сотрудник получает план подготовки, за выполнение которого отвечает наставник. Очевидно, что уровень подготовки новых сотрудников в компании А во многом зависит от наставника и сильно варьируется. В компании Б, напротив, обеспечивается более-менее одинаковый уровень подготовки, который в большей степени зависит от личных качеств нового сотрудника, его способности усвоить информацию, которую ему преподают, чем от наставника.

Результативность применения и полезность документа в значительной степени определяются тем, насколько правильно он написан. Как уже упоминалось выше, чтобы выяснить это, необходимо определить требования к нему (правила). Обобщая свой опыт разработки систем менеджмента качества, который, помимо прочего, включает в себя и построение системы управления документацией, автор делает вывод, что функциональный документ соответствует следующим критериям:

- разрабатывается теми, кто несет ответственность за результаты действий, регламентируемых им, кто заинтересован в его наличии;
- имеет четко сформулированное назначение;
- содержит информацию, необходимую исполнителю для достижения результатов, за которые он ответственен.

Рассмотрим подробно каждый из этих пунктов.

## Разработка документа

Не секрет, что разработку документов на предприятиях нередко поручают не тем, кто отвечает за организацию регламентируемой деятельности, а тем, кто наименее загружен, поскольку считается,

что это отвлечение от основной работы. Итог такого подхода хорошо известен: бесполезные бессистемные документы, на создание которых потрачены усилия и время. Кроме того, требуются ресурсы на поддержание этих документов в актуальном состоянии.

Автор нередко становился свидетелем ситуации, когда разработка едва ли всей нормативной документации компании поручалась одному человеку или подразделению (например, отделу, отвечающему за систему менеджмента качества). Принимая во внимание, что внутренняя нормативная документация, как правило, имеет широкую номенклатуру документов, разработка многих из которых требует хорошего знания технологии и специфики деятельности, о качестве в этом случае говорить не приходится. Инициатором создания и разработчиком документа должен быть тот, кто в нем нуждается и кто хорошо знает предметную область.

Безусловно, написать хороший нормативный документ может не каждый, но задача становится еще труднее, если нет четких требований и методических указаний по их выполнению. Как было сказано выше, формирование (и совершенствование) таких требований — дело центров управления.

## Определение назначения документа

Практика разработки внутренних нормативных документов выработала у автора твердое убеждение, что формулирование назначения документа — это ключевой момент его создания, половина успеха в обеспечении его работоспособности и востребованности. Раздел с описанием назначения должен давать читающему однозначный ответ, кто, для чего и в каких ситуациях должен применять документ. Автор обычно поясняет это положение разработчикам следующим образом: «Допустим, мне поставлена определенная задача; я, прочтя назначение документа, должен точно понимать, потребуется ли мне применять его при решении этой задачи или нет. Если

формулировка не позволяет мне этого сделать, значит, она нуждается в доработке и уточнении».

Благодаря своей работе автор ознакомился со множеством нормативных документов различных организаций и пришел к выводу, что чаще всего назначение документа формулируется следующим образом: документ предназначен для того-то и того-то и обязателен для применения всеми подразделениями компании. Вот типичный пример: «Настоящая документированная процедура предназначена для проведения внутренних аудитов СМК в подразделениях компании КРМС. Требования данной процедуры распространяются на все подразделения, а также на всех должностных лиц компании КРМС, принимающих участие во внутренних аудитах СМК»<sup>2</sup>.

Чтобы пояснить, как должен выглядеть этот раздел, автор хотел бы привести фрагмент документа, разработанного с его участием (Приложение 2).

### Содержание документа

Наиболее типичной ошибкой при разработке нормативных документов является включение в них требований, относящихся к разным уровням управления и исполнения. Например, в стандарте одного из предприятий регламентируется деятельность операторов, диспетчеров, экспедиторов на уровне простейших операций и одновременно присутствует описание управленческих действий финансового директора или операционного директора по России. Возникает законный вопрос: кому адресован этот документ, в чем его назначение? Если это подробная пошаговая инструкция для исполнителей, то она неинтересна управленцам высокого уровня. Если это регламент действий

руководителя (определяющий постановку целей, распределение ответственности и полномочий, оценку результативности деятельности), то он бесполезен для исполнителей.

Завершая статью, автор с сожалением должен отметить, что многое осталось за ее рамками, т.к. тема повышения ценности нормативных документов достаточно обширна. Тем не менее основные рекомендации к этой сфере деятельности можно выразить следующим образом:

- определите виды обращающихся в организации документов и центры управления ими;
  - определите требования к системе управления документацией (оперативность, системность, актуальность и т.д.) и механизмы реализации этих требований;
  - определите события, которые могут вызвать необходимость пересмотра нормативных документов, и ответственных за мониторинг этих событий и внесение изменений в документы;
  - установите такие требования к построению и содержанию нормативных документов, чтобы пользователь в каждой конкретной ситуации мог понять, какими из них ему необходимо воспользоваться;
  - старайтесь максимально точно определять, кому адресован нормативный документ, чтобы его содержание соответствовало задачам, решаемым потенциальным пользователем.
- Опасно не количество документов, которое рождается и обращается в организации, а бессистемность требований к самим документам и к механизмам управления ими. Иными словами, необходимо не сокращать количество бумаг, а приносить в документы ценность для потенциального пользователя и управлять ими надлежащим образом.

<sup>2</sup> Внутренние аудиты. Процедура №06-ДП. — [http://www.kpms.ru/Procedure/Q\\_Example\\_audit.htm](http://www.kpms.ru/Procedure/Q_Example_audit.htm).

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**

## Фрагмент листа проверки соответствия внутреннего документа требованиям

## 2.7. Контроль над выполнением требований к разделу «Назначение»

Требование	Выполнение
Раздел отвечает на вопрос «Для чего предназначен документ?»	
Указана дата ввода документа в действие	
Применено соответствующее оформление (соответствует стилям «Текст», «Текст_бюл»)	

## 2.8. Контроль над выполнением требований к разделу «Область применения»

Требование	Выполнение
Указаны конкретные пользователи документа	
Указаны ситуации, в которых должен применяться документ	
Применено соответствующее оформление (соответствует стилям «Текст», «Текст_бюл»)	

## 2.9. Контроль над выполнением требований к разделу «Нормативные ссылки»

Требование	Выполнение
Все документы, указанные в разделе, упоминаются в тексте	
Все документы, упомянутые в тексте, указаны в разделе	
Применено соответствующее оформление (соответствует стилям «Текст», «Текст_бюл»)	

## 2.10. Контроль над выполнением требований к разделу «Термины, определения и сокращения»

Требование	Выполнение
В разделе даны определения всем терминам, понимание которых необходимо для правильного прочтения документа	
Все сокращения, встречающиеся в тексте, расшифрованы	
Термины и сокращения перечислены в алфавитном порядке	
Применено соответствующее оформление (соответствует стилям «Текст» и «Термин»)	



**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Фрагмент нормативного документа: раздел «Назначение»

Данная процедура устанавливает требования:

- к планированию и проведению внутренних аудитов СМК;
- к формированию отчета об аудите;
- к рассылке отчета заинтересованным лицам;
- к внутренним аудиторам организации.

Настоящий документ применяется:

<b>Когда</b>	<b>Кем</b>
При составлении годового плана внутренних аудитов СМК	Директор по качеству
При назначении внутренних аудиторов	Директор по качеству
При разработке плана аудита, проведении внутреннего аудита и формировании отчета о внутреннем аудите	Ведущий аудитор
При проведении внутреннего аудита	Члены группы аудита