



DQS Holding GmbH
Deutsche Gesellschaft zur
Zertifizierung von
Managementsystemen

**Для специалистов предприятий
по качеству**

РОССИЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

Общество с ограниченной ответственностью
по сертификации систем управления
«ДЭКУЭС»

Исх. № 995 от 06.2012
на №

**Специфические понятия и определения
стандарта IRIS**

Информационное письмо № 1

Уважаемые коллеги!

Мы начинаем формирование серии информационных писем, посвящённых разъяснению специфических понятий и определений Международного стандарта железнодорожной промышленности IRIS. Также мы намереваемся написать пособие, посвящённое разъяснению всех требований международных стандартов ISO 9001:2008 и IRIS.

Целью данных информационных писем DQS является распространение знаний об эффективных системах менеджмента организаций и популяризация качества.

Настоящее информационное письмо посвящено таким важным понятиям, как «Процесс», «Процедура», «KPI».

Итак, что такое «Процесс»? Что такое «Процедура»? Что такое «ключевой показатель деятельности (KPI)»? Определим эти понятия на отвлечённом примере.

Рассмотрим такой процесс, как поездка на автомобиле. Этот Процесс состоит из отдельных составляющих, таких как переключение передачи, управление, торможение. Конечно, сюда входит много других составляющих – нужно надавить на газ, обращать внимание на других участников движения и т.д. Если описать в целом, то это группа действий, которые отличаются друг от друга, но если мы их собираем вместе, то все они принадлежат к одному процессу – Процессу «Езда на автомобиле».

В стандарте IRIS чётко определены Процессы системы менеджмента организации, которые должны быть задокументированы, т.е. описаны. Некоторые из этих Процессов должны управляться с помощью так называемых ключевых показателей деятельности (сокращённо – KPI (от англ. Key Performance Indicator)). Полный список определённых стандартом Процессов и KPI приведён в Приложении №3 текста стандарта.

Что именно нужно задокументировать в отношении Процесса? Во-первых, нужно определить владельца Процесса, т.е. человека, который ответственен за этот Процесс. В нашем отвлечённом примере это – водитель. Во-вторых, нужно определить, что входит в этот Процесс, а именно, какие материальные и нематериальные (информационные: стандарты, инструкции, указания и т.д.) составляющие. И, в-третьих, – определить выходные данные этого процесса. Это минимум, что может относиться к Процессу, и, соответственно, это минимальные требования. Кроме того, если вы хотите описать Процесс хорошо, сделать Процесс хорошим, то вам необходимо определить пересечения (места взаимодействия) данного Процесса с другими Процессами.

Также нужно задать себе вопрос: «каким образом я могу установить, что данный Процесс является эффективным и результативным?». Ответ на этот вопрос даст KPI. Для Процесса «Езда на автомобиле» можно применить, например, такие KPI, как «потребление бензина на 100 км» (такой KPI также имеет отношение к экономии и энергосбережению), количество

инцидентов в год и т.д. Для Процесса «Корректирующие действия» хорошим KPI будет, например, «Повторение несоответствия». Потому что, если ошибка не повторяется, – значит, корректирующее действие было действительно результативно. Чем ближе KPI к нулю, тем лучше результативность данного Процесса. KPI – это всегда числовой показатель.

Теперь вернёмся к нашему процессу езды на автомобиле и ответим на вопрос: «в чём разница между документированным процессом и документированной процедурой?». Процедура не подразумевает результат, она отвечает на вопрос «как сделать?». При езде на автомобиле процедурами являются: «каким образом переключать передачу», «каким образом управлять», «каким образом тормозить» и т.д.

У организации может быть больше процессов и процедур, чем указано в Приложении №3. Важно и то, что если у вас есть процесс, то он должен быть задокументирован. Если в стандарте сказано, что вы к этому также должны иметь и документированную процедуру, то вы, соответственно, должны её прописать.

От чего зависит объём документированного Процесса или документированной Процедуры? Нужно обратить внимание на три момента. Самый главный вопрос – «насколько сложен этот вид деятельности?». Далее – «какую квалификацию и опыт работы имеют сотрудники данного предприятия?». И также немаловажно – «насколько велика эта организация?». Очевидно, не нужно подробно объяснять плотнику, каким образом забивать гвоздь в стену. Не нужно также объяснять подробно руководителю конструкторского бюро как он должен составлять план проектирования. Таким образом, нужно ставить для себя 3 вопроса:

- 1) сложность вида деятельности,
- 2) квалификация и опыт работы персонала в этом вопросе,
- 3) величина организации.

Чем меньше документации, тем лучше. Нет необходимости описывать каждое малейшее действие. Достаточно, что вы всё это имеете под контролем, и оно работает. Возьмём пример компании «Люфтганза». Как вы можете себе представить, у неё очень большое количество различных предписаний безопасности – это обычно «километры документации». Как вы думаете, сколько из этих документов сотрудники способны выучить наизусть? Здесь очень просто – они, главное, должны знать: кто, куда, на чём и когда имеет право и должен лететь. Даже если у вас имеются «километры документации», это совсем не значит, что сотрудники всё это прочитали и выучили. А если даже и прочитали – что они это поняли.

В IRIS важно понять, когда вы определяете необходимость документированного процесса и необходимость документированной процедуры. Может ли быть такая документированная процедура, к которой нет процесса? Ответ: да, может.

Теперь обратим внимание на слова, которые употребляются в стандарте IRIS. Слово «должен» употребляется всего чаще. Если в стандарте сказано, что вы «должны» это выполнять, значит, это непереносимое требование, и альтернатив здесь нет. А что означает «следует»? Это означает, что вы можете это делать, а можете и не делать. Если вы будете это делать, то вы достигнете более высокого уровня зрелости, получите более высокую оценку по данному вопросу при аудите. В стандарте также встречается выражение «как например» – это означает, что к данному пункту стандарта дается разъяснение. Для лучшего понимания требований в стандарте также встречаются «примечания». То есть нужно чётко обращать внимание: то ли это «должен», то ли что-то «следует», то ли это приводится просто как пример.

Область применения стандарта IRIS – это вся цепочка поставок вне зависимости от вида предприятия и его размера. Есть возможность делать исключения в требованиях IRIS, но исключения возможны только из пунктов 7.3, 7.5, 7.9, 7.11. Типичный пример – исключение «проектирования и разработки». Самое главное, что здесь нужно иметь в виду – это то, что исключение пункта не должно повлиять на соответствие конечного продукта требованиям. Еще пример: если ваше предприятие занимается только разработкой (например,

Инжиниринговый центр), тогда для вас требования IRIS, относящиеся к «производству» можно исключить. Или же, если ваша организация занимается только сервисным обслуживанием и ремонтом, то исключениями будут проектирование, разработка и производство. Возможно, что у предприятия есть все эти виды деятельности, тогда оно будет включать в свою область деятельности и проектирование и разработку, и производство и техническое обслуживание. Вопрос исключения требований вам нужно очень тщательно обсудить с вашим органом по сертификации, т.к. от этого зависит план проведения аудитов. И, конечно, то, что вы исключили из вашей области сертификации, в конечном итоге не будет указано в вашем сертификате. А в силу того, что сертификат – это средство рекламы, он может в таком случае оказаться недостаточно эффективным.

Нельзя забывать, что в IRIS как базовые приняты требования стандарта ISO 9001:2008. В тексте IRIS они не процитированы, но на все требования ISO 9001:2008 даны ссылки в виде номеров и названий пунктов. Все требования ISO 9001:2008 должны быть выполнены вместе с обязательными специфическими требованиями IRIS. Далее мы будем разговаривать только о специфических требованиях IRIS.

Очень важное требование относится к трансферу (или передаче) Процессов на аутсорсинг. К этому требованию есть нокаут-вопрос. У вас обязательно должна быть документированная Процедура, описывающая: что бы вы делали, если бы у вас был трансфер процессов. Такая Процедура должна у вас быть даже если по факту у вас ни один Процесс не передан на аутсорсинг. Она должна у вас быть для того, чтобы вы заранее чётко знали: что вы будете делать, если когда-нибудь придётся передать какой-либо процесс на аутсорсинг.

В требования IRIS, разумеется, включены 6 обязательных документированных процедур ISO 9001:2008. Если говорить об объёме документации, то у вас на каждую документированную процедуру должен быть обязательно документ, который может быть внешним; но этот документ должен закрывать каждое требование. Если это разумно и соответствует вашей ситуации, вы можете собрать в один документ разные требования.

Вы должны обеспечить доступ к документации, т.е. у каждого сотрудника, который будет пользоваться определённым документом, должен быть доступ к этому документу. Старые и неактуальные документы должны устраняться. Часто проблемой является актуализация чертежей. Т.е. предприятие должно быть ответственным за то, чтобы использовались только актуальные чертежи.

В Руководство по качеству следует внести ссылки на разработанные документированные процедуры и на соответствующие пункты (требования) стандарта IRIS. Т.е. в Руководстве по качеству следует чётко указать, что «такое-то» требование IRIS описано в «такой-то» процедуре. В тексте документированной Процедуры должны быть ссылки на соответствующий пункт стандарта IRIS.

Орган по сертификации DQS – Ваш надёжный партнёр по сертификации систем менеджмента. DQS – это высококвалифицированные аудиторы, опыт работы в 100 странах мира, более 60 000 выданных сертификатов.

Желаем Вам успешной работы!

С уважением,
Кудрявцев Сергей Алексеевич,
руководитель направления IRIS
РОССИЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ DQS Holding GmbH
Тел.: +7 (4852) 69-50-21
Факс: +7 (4852) 69-50-21
e-mail: ks@dqs-russia.ru
www.dqs-russia.ru