

# «...Без четко установленных единых требований к проведению нормоконтроля... процесс содержит в себе риски, способные снизить его результативность»



**А.В. ГОРБУНОВ,**  
начальник отдела  
планирования системы менеджмента  
качества



**И.Н. НЕМОВА,**  
ведущий специалист  
отдела планирования системы  
менеджмента качества

Управление внутренней нормативной документацией в организации предусматривает среди прочего деятельность по обеспечению соответствия документа требованиям, установленным в регламентирующих документах. Вывод о соответствии или несоответствии документа установленным требованиям формируется по результатам проверки, называемой нормоконтролем. Чаще всего нормоконтроль является важным обязательным этапом при согласовании документа. И для того чтобы стать максимально результативным, он должен подчиняться определенным правилам.

В статье представлен подход к построению процесса нормоконтроля внутренней нормативной документации, разработанный и примененный на практике специалистами подразделения менеджмента качества крупной телекоммуникационной компании. Данный подход носит универсальный характер и может быть использован при нормоконтроле различных видов внутренней управленческой документации

**Н**а первый взгляд может показаться, что в проведении нормоконтроля внутренней нормативной документации (далее нормоконтроля) нет ничего сложного и, поручив данную работу опытному специалисту, можно рассчитывать, что постушивший на рассмотрение документ будет надлежащим образом проанализирован, по нему будет вынесено адекватное заключение, под которым руководитель согласующего подразделения сможет смело поставить свою подпись. Однако опыт показывает, что без четко установленных единых требований к проведению нормоконтроля и формированию заключения по его результатам процесс содержит в себе риски, способные снизить его результативность.

К чему же может привести отсутствие единых требований к проведению нормоконтроля, а также недостатки в организации данного процесса? Вот только некоторые из возможных проблем. Прежде всего, без унификации требований действия исполнителя будут носить субъективный характер, в результате чего:

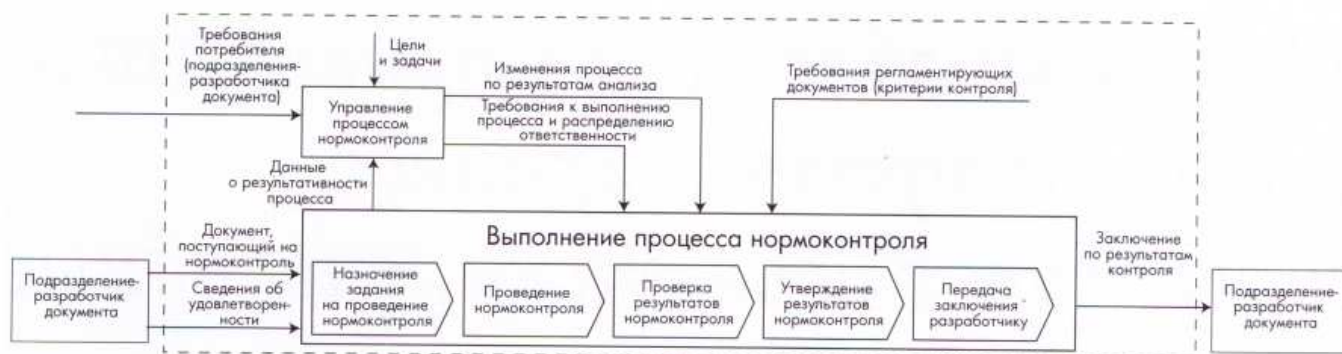
- ✓ в одном и том же документе разными людьми могут быть отмечены различные несоответствия;
- ✓ заключение по результатам проверки может содержать ложные несоответствия, то есть несоответствия без указания на нарушение требования регламентирующего документа (критерия контроля);
- ✓ повышается вероятность пропуска несоответствий, имеющих в документе;
- ✓ отрицательное заключение по результатам субъективного анализа может повлечь за собой конфликт с подразделением-разработчиком и трудности его разрешения и т.д.

Таким образом, качество проверки существенно снижается.

Без формализованного представления критериев контроля исполнитель во время проверки вынужден



Рис. 1 Схема процесса проведения нормоконтроля внутренних нормативных документов



постоянно обращаться к первоисточнику – документу, содержащему нормативные требования, и тратить на это достаточно много времени.

Проблемы возникают и в том случае, когда необходимо срочно заменить сотрудника, осуществляющего нормоконтроль, а сведений о состоянии работ над документом нет. В такой ситуации часть информации о проверяемом документе, которой владел ушедший специалист, может быть утрачена и ее не всегда удастся восстановить.

Нечеткое распределение ответственности в деятельности по нормоконтролю может привести как к дублированию функций по проверке одного документа разными сотрудниками, так и к тому, что документ не будет проверен вовсе.

Отсутствие упорядоченной системы мониторинга за процессом, предусматривающей в том числе ведение необходимых записей о процессе<sup>1</sup>, затрудняет возможность оценки его результативности, а также результативности деятельности конкретного исполнителя. Без данных мониторинга процесса возникают сложности и при попытках его улучшения.

### Повышаем результативность нормоконтроля

Что же необходимо сделать для того, чтобы обеспечить результативность процесса проведения нормоконтроля?

Напомним общие правила построения процесса. Прежде всего, процесс должен быть спланирован, то есть должны быть определены его цели, установлены процедуры, обеспечивающие достижение поставленных целей, заданы критерии оценки выполнения требований к результатам выполнения процесса, а также к самому процессу. Необходимо предусмотреть возможность контроля процесса и его результатов на

основе выбранных показателей, а также действия по повышению результативности процесса. Данные правила в полной мере применимы к процессу нормоконтроля.

Начнем с определения цели процесса. Целью процесса нормоконтроля является получение своевременного, полного и достоверного Заключения о степени соответствия рассматриваемого документа требованиям регламентирующих документов (далее Заключение). Из формулировки цели ясно, что результат процесса в виде Заключения должен отвечать требованиям своевременности, полноты и достоверности. При этом под своевременностью будем понимать передачу документа подразделению-разработчику в установленные сроки, под полнотой – указание всех имеющихся в документе несоответствий, а под достоверностью – отсутствие ложных несоответствий. Кроме того, учитывая, что документы, переданные на согласование, являются собственностью потребителя (пусть и внутреннего), в процессе необходимо обеспечить сохранность этих документов.

Следующий шаг – организовать деятельность по нормоконтролю таким образом, чтобы обеспечить выполнение вышеуказанных требований к результату. Для этого должны быть определены критерии контроля и порядок выполнения процесса, состав и форма необходимых записей, распределена ответственность за действия по нормоконтролю, а также механизмы ее реализации.

Поясним сказанное с помощью рис. 1, где представлен вариант построения процесса проведения нормоконтроля, который был реализован авторами при проверке внутренней нормативной документации (ВНД), поступающей в подразделение на согласование. Процесс состоит из двух основных частей – управ-

ление процессом и выполнение процесса. Выполнение процесса представляет собой последовательность действий (подпроцессов), которые необходимо осуществить для получения Заключения о степени соответствия документа установленным требованиям. В данном случае в качестве подпроцессов выделены:

- ✓ назначение задания на проведение нормоконтроля руководителем подразделения;
- ✓ проведение нормоконтроля ответственным исполнителем;
- ✓ проверка результатов нормоконтроля;
- ✓ утверждение результатов нормоконтроля;
- ✓ передача Заключения разработчику документа<sup>2</sup>.

Управление процессом, осуществляемое руководителем подразделения, проводящего нормоконтроль (владельцем процесса), предполагает определение требований к процессу, анализ данных о результативности процесса и внесение изменений в процесс по результатам проведенного анализа.

Важным моментом для проведения нормоконтроля является унификация критериев проверки. Для решения данной задачи целесообразно разработать проверочный лист, включающий в себя детальное описание всех требований регламентирующих документов, выполнение которых проверяется в процессе нормоконтроля. В ходе проверки документа ответственный исполнитель делает в листе отметку о выполнении или невыполнении установленного требования. Введение проверочного листа позволяет значительно повысить объективность итогового Заключения.

Однако, поручая работу по нормоконтролю, руководитель подразделения должен убедиться, что исполнитель правильно понимает формулировку того или иного требования.

<sup>1</sup>По определению ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Запись: Документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности».

<sup>2</sup>Проверку результатов контроля осуществляет непосредственный руководитель сотрудника, проводившего нормоконтроль, а утверждение – руководитель подразделения в целом.



**Рис. 2** Пример оформления проверочного листа

<Наименование документа>/<Дата текущей редакции документа>

Проверил: <И.О. Фамилия> Дата: <Дата проверки>

**1. Проверка требований Процедуры управления внутренней нормативной документацией**

Требование	Выполнение
Документ отнесен к типу, указанному в перечне	
Буквенный индекс документа сформирован в соответствии с правилами	
Структура индекса соответствует правилам	
Первый элемент индекса соответствует типу документа	
Второй элемент индекса соответствует делопроизводственному индексу подразделения	
Третий элемент индекса – число (номер документа)	

Документ должен быть сформирован на основе соответствующего шаблона

Лист согласования должен быть сформирован в соответствии с правилами

**2. Проверка требований Руководства по оформлению ВНД**

**2.1. Контроль требований к параметрам страниц**

Требование	Выполнение
Поля установлены в соответствии с требованиями	

**Рис. 3** Пример Справки о результативности процесса нормоконтроля

Справка о результативности процесса нормоконтроля		кв. 200 г.
Всего поступило документов		
Согласовано с первого раза		
Количество случаев нарушения сроков выдачи Заключения		
Основные причины нарушения сроков (20% и более)		Процент
1.		
2.		
3.		
Претензии со стороны разработчиков, связанные с неполнотой и/или недостоверностью контроля (есть/нет)		
Основные несоответствия (20% и более)		Процент
1.		
2.		
3.		
Общая трудоемкость за квартал (ч/дни, оценочно)		
Удельная трудоемкость (ч/дней на один документ)		
Начальник « _____ » название подразделения подпись		

Проверочный лист может быть представлен в виде электронного шаблона, что сделает процесс проверки еще более простым и удобным. Пример оформления проверочного листа при проведении нормоконтроля ВНД на соответствие требованиям таких регламентирующих документов, как Процедура управления ВНД и Руководство по оформлению ВНД, приведен на рис. 2.

Как показывает опыт, кроме Проверочного листа и Заключения по результатам контроля в процессе целесообразно также вести следующие записи:

- ✓ журнал регистрации документов, поступивших на нормоконтроль;
- ✓ справку о результативности процесса.

Целесообразно, чтобы каждая запись велась по установленной форме<sup>1</sup>.

В журнал регистрации заносится сведения о документах, поступивших на нормоконтроль, что позволяет обеспечить преемственность в работе над документом. Кроме того,

совместно с другими записями журнал является источником статистических данных, необходимых для анализа результативности процесса. На рис. 3 представлен вариант формы Справки о результативности процесса, содержащий возможный перечень показателей для оценки.

Данный набор показателей позволит владельцу процесса оценить:

- ✓ результат процесса с точки зрения нарушения нормативных сроков проведения проверки;
- ✓ затраты на выполнение процесса;
- ✓ степень выполнения разработчиками требований, установленных к документам;
- ✓ удовлетворенность потребителя процесса на основе данных о претензиях со стороны разработчиков, связанных с неполнотой и/или недостоверностью контроля и т.д.

Затем можно определить причины имеющихся нарушений, чтобы внести в процесс необходимые изменения.

Опыт показал, что целесообразно описать процесс проведения нормоконтроля в виде документированной процедуры. Документирование процесса позволит зафиксировать распределение ответственности и механизмы ее реализации в процессе нормоконтроля, а также унифицировать формы ведения необходимых записей.

**Некоторые рекомендации**

В заключение приведем ряд общих рекомендаций, связанных с организацией нормоконтроля:

- ✓ если специалист, проводящий нормоконтроль, является экспертом в области разработки и управления документацией, то кроме заключения по результатам проверки он может дать рекомендации по улучшению документа;
  - ✓ документ может проходить несколько циклов согласования, возвращаясь в подразделение, осуществляющее нормоконтроль, после устранения отмеченных при предыдущем обращении несоответствий. В целях сокращения времени согласования нормоконтроль может осуществляться «в рабочем порядке». В этом случае специалист по нормоконтролю взаимодействует с разработчиком документа без официального оформления организационно-распорядительных документов (служебных записок и т.д.). Документ направляется на официальное согласование после получения положительного заключения;
  - ✓ проведение нормоконтроля «в рабочем порядке» не отменяет выполнение установленных требований к процессу. Однако при ведении необходимых записей сведения о документах, поступивших в официальном и рабочем порядке, следует разделять;
  - ✓ выбирать ответственного за нормоконтроль следует с учетом таких профессиональных и личных качеств сотрудника, как аккуратность, педантичность, исполнительность; если нормоконтроль предполагает наличие рекомендаций по совершенствованию документа необходимы также аналитические способности.
- Использование представленных в статье подходов к проведению нормоконтроля внутренней управленческой документации позволяет значительно повысить объективность Заключения по результатам проверки, удовлетворенность потребителей процесса (разработчиков документов) результатами нормоконтроля, а также существенно сократить время на его проведение. ▶

<sup>1</sup>Представленные в статье формы записей разработаны и используются авторами при проведении нормоконтроля ВНД, поступающей в подразделение на согласование.