

## Комментарий к ISO 9000:2005

### Общий обзор ISO 9000:2005

Так уж повелось, что стандарту ISO 9000 уделяют существенно меньше внимания, чем ISO 9001, хотя, по замыслу разработчиков серии 9000 стандартов, именно ISO 9000 создает необходимую основу для понимания требований ISO 9001.

Конечно, ISO 9000 носит вспомогательный характер и не содержит требований, хотя, с другой стороны, по моему личному мнению, многие вопросы, обсуждаемые в профессиональном сообществе, разрешились бы сами собой, прочитай участники дискуссий более внимательно стандарт ISO 9000.

Документ содержит введение, три основных раздела, информационное приложение и библиографию. На мой взгляд, не совсем понятно, почему Введение отсутствует в оглавлении стандарта, особенно, если учесть, что известные восемь принципов менеджмента качества перечислены именно во Введении.

Рассмотрим каждую часть стандарта подробнее.

#### Введение

Это небольшой раздел, но крайне важный и, пожалуй, один из наиболее часто цитируемых, благодаря тому, что в нем дано перечисление и краткая характеристика принципов менеджмента качества, положенных в основу модели.

Само Введение делится на две части:

- **Общие положения**, в которой описан состав серии ISO 9000 и
- **Принципы менеджмента качества**.

Далее в этой главе каждый принцип будет рассмотрен подробно.

#### Основные разделы

Как уже было сказано, стандарт содержит три основных раздела:

- Область применения,
- Основные положения систем менеджмента качества,
- Термины и определения.

Первый раздел содержит любопытный, на мой взгляд, перечень потенциальных пользователей стандарта ISO 9000. Откровенно признаюсь, для меня не все в этом перечне понятно. Например, из каких соображений исходили разработчики ISO 9000, относя к потенциальным пользователям этого стандарта «организации, стремящиеся добиться преимущества посредством внедрения системы менеджмента качества» или «пользователей продукции». Если бы меня попросили отредактировать этот перечень с минимальными изменениями, то я бы просто убрал пункты «а», «b» и «с».

А вот раздел «Основные положения систем менеджмента качества» я бы посоветовал всем читать внимательно, ибо именно здесь в концентрированном виде дается философия и концепция менеджмента качества, положенные в основу модели ISO 9001.

Все начинается с обоснования необходимости СМК. И здесь уже есть, о чем подумать. К сожалению, в России – в силу определенных причин – сложилась практика, когда система менеджмента качества нередко создается формально, для целей последующей сертификации, так как сертификат соответствия требованиям ISO 9001 бывает обязательным документом в составе тендерного пакета. Или, как в ситуации с СРО, где подчас одним из обязательных условий принятия в члены организации является наличие сертификата соответствия требованиям ISO 9001.

Пункт же 2.1 прямым текстом говорит, что потребность в реально действующей СМК возникает только у той организации, которая смотрит на свою продукцию глазами потребителя и чувствует свою зависимость от потребителя.

Неслучайно зарождение основ современного менеджмента качества произошло в 70-е годы XX столетия при переходе от массового производства к мелкосерийному и заказному, когда не

соответствие внутренних стандартам предприятия стало определять качество продукции, а соответствие требованиям потребителя.

Выпускать качественную, т.е. соответствующую ожиданиям и потребностям потребителей, а также иным обязательным требованиям, продукцию может, в общем-то, любое предприятия, вне зависимости от того, выстроена на нем система менеджмента качества или нет. Весь вопрос в том, чтобы выпускать такую продукцию гарантированно и при этом в условиях динамично меняющихся требований и различных негативно влияющих факторов. Для этого мало установить требования к продукции, нужна Система, которая бы обеспечивала неизменное выполнение этих требований. Поэтому в п. 2.2 подчеркивается, что стандарт ISO 9001 не содержит требований к продукции, но устанавливает требования к системе менеджмента качества. При этом требования к продукции устанавливаются самой организацией, исходя из ожиданий и требований потребителей, а также иных обязательных требований (например, по безопасности).

Построение системы менеджмента качества – это проект, при выполнении которого необходимо следовать определенному порядку действий. Эскиз, если можно так выразиться, такого порядка дает пункт 2.3, описывая шаги, направленные на разработку и внедрение СМК. Здесь важно обратить внимание, что первое, с чего все начинается, это *«установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон»*. Я бы только дополнил, чтобы формулировка этого шага выглядела логичней и корректней: *«определение продукции, установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон»*. Т.е. разработка системы менеджмента качества должна начинаться с понимания организацией, в отношении какой продукции эта система будет разрабатываться. Если этого не сделать (а это, увы, не делается едва ли не повсеместно, как показывает мой опыт), то выстраиваемая СМК будет таким «воздушным замком», лишенным фундамента. Невозможно управлять качеством абстрактной продукции, для разработки реальных механизмов управления необходимо сразу определиться, для какой конкретно продукции они будут создаваться и внедряться. Тогда и разговор о потребителях, их ожиданиях и потребностях будет предметным.

Третий шаг предлагаемой последовательности – *«установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества»*. Реализация процессного подхода – сложный вопрос, что косвенно подтверждается количеством дополнительных методических материалов и рекомендаций, разработанных ISO по этому поводу.

Поэтому неудивительно, что пункт 2.4 посвящен процессному подходу. Но лично у меня первое же предложение в нем вызывает вопросы. Там сказано, что *«Любая деятельность, или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс»*. А недоумение мое связано с тем, что в определении процесса, данное в третьем основном разделе этого стандарта, ничего не говорится про ресурсы, т.е. в одном и том же документе присутствуют два различающихся определения одного и того же термина. Да, конечно, легитимным, если можно так выразиться, является то, что приведено в п 3.4.1, но у меня есть стойкое ощущение (подкрепляемое и формулировкой из ISO 9001), что изначально в работе было несколько определений, а потом, утвердив п. 3.4.1, забыли «подчистить» в других местах.

ISO 9000 содержит тот же рисунок («Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе»), что и стандарт ISO 9001 и за который, по моему личному мнению, разработчиков стандарта следовало бы оставить без сладкого, по крайней мере, на год. Мои претензии по поводу этого рисунка конкретизированы в той части Комментариев, которые касаются раздела «Процессный подход» в стандарте ISO 9001.

Следующий пункт – 2.5 – посвящен политике и целям в области качества, хотя, исходя из описанной выше последовательности шагов, логичнее было бы этот пункт поставить перед описанием процессного подхода, т.к. в перечне шаг «b» - разработка политики и целей и затем «с» - установление процессов.

Пункт 2.6 определяет роль высшего руководства в системе менеджмента качества и, строго говоря, это та часть стандарта, с которой надо сразу знакомить первого руководителя после

произнесения им слов о том, что «хорошо бы сертифицироваться по ИСО 9001». Чтобы он представлял, какие обязательства для него лично следуют из его слов, а их – этих обязательств – девять:

*а) устанавливать и поддерживать актуальность политики и задач в области качества организации,*

*б) продвигать политику и задачи в области качества в рамках организации, чтобы повысить осведомленность о них, мотивацию и вовлеченность в их исполнение,*

*с) гарантировать ориентацию персонала организации на потребителя,*

*д) гарантировать, что соответствующие процессы, которые обеспечивают удовлетворение требований потребителей и других заинтересованных сторон, а также выполнение задач в области качества, внедрены,*

*е) гарантировать, что разработана, внедрена и поддерживается в состоянии, обеспечивающем выполнение задач в области качества, результативная и эффективная система менеджмента качества,*

*ф) гарантировать доступность необходимых ресурсов,*

*г) периодически анализировать систему менеджмента качества,*

*h) принимать решения, связанные с политикой и задачами в области качества,*

*i) принимать решения, связанные с улучшением системы менеджмента качества».*

Раздел 2.7, посвященный документации, дает краткий обзор, в чем состоит ценность документирования (п. 2.7.1) и какие типы документов могут быть в СМК (п. 2.7.2). На классификации документов СМК стоит остановиться подробнее.

В ее основу положено содержание и назначение документов, что, в общем-то, весьма разумно и логично. С этой точки зрения СМК включает в себя:

*а) документы, отражающие целостный взгляд на систему менеджмента качества, и предназначенные как для внутреннего использования, так и для представления внешним сторонам; подобные документы относятся к руководствам по качеству,*

*б) документы, описывающие, каким образом система менеджмента качества применяется к конкретной продукции, проекту или контракту; такие документы относятся к планам по качеству,*

*с) документы, устанавливающие требования; такие документы относят к спецификациям,*

*д) документы, содержащие рекомендации и указания; такие документы относят к методикам (методическим указаниям)*

*е) документы, определяющие, как и в какой последовательности выполнять действия или процессы; подобные документы могут включать в себя документированные процедуры, рабочие инструкции и блок-схемы,*

*ф) документы, содержащие объективные свидетельства выполнения действия или полученных результатов; такие документы относят к записям.»*

Немало копий ломается по поводу внутренних аудитов и повышения их результативности. При чтении некоторых дискуссий на эту тему порой складывается впечатление, что их участники не знакомы с разделом 2.8 ISO 9000, который определяет подходы к оценке системы менеджмента качества.

Первый пункт раздела (2.8.1) определяет 4 основных вопроса, на которые должны быть получены ответы при оценке каждого процесса СМК:

*«1) процесс определен и описан?*

*2) ответственность распределена?*

*3) процедуры внедрены и поддерживаются?*

*4) процесс обеспечивает достижение требуемых результатов?»*

Здесь же приведены три возможных составляющих, которые могут входить в процедуру оценки СМК:

- аудит,
- анализ СМК,

- самооценка.

Соответственно, пункты 2.8.2 – 2.8.4 раскрывают более подробно каждую из этих перечисленных составляющих.

Иногда возникает вопрос, а чем, собственно, аудит СМК отличается от самооценки? Мне думается, разница состоит в том, что результат аудита – это двоичная оценка по шкале «да, соответствует»/«нет, не соответствует», а результат самооценки – это количественная характеристика, например, 623 балла из 1000 или третий уровень совершенства из пяти.

Соответственно, эталоны, критерии и методы оценки будут разными.

В разделе 2.9, посвященном постоянному улучшению, следует обратить внимание на первый абзац, в котором говорится, что целью постоянного улучшения СМК является расширение возможностей роста удовлетворенности потребителей и иных заинтересованных сторон. Это задает вектор (направление) улучшения и может применяться как критерий в оценке, является ли действие улучшением СМК или нет. Исходя из обсуждаемого положения, улучшением СМК будет только то, что расширяет возможности организации в удовлетворении потребителей.

Не обойдена вниманием в ISO 9000 и роль статистических методов, о которой речь идет в разделе 2.10. Применение статметодов напрямую связывается с вариабельностью процессов и указывается, что эти методы могут помочь в повышении не только результативности, но и эффективности деятельности.

В разделе сделана ссылка на стандарт ISO/TR 10017, в который я бы рекомендовал заглянуть хотя бы ради приведенной там Таблицы 1<sup>1</sup>, в которой для каждого раздела ISO 9001 указана потребность в количественных данных (нужны – не нужны, если нужны, то какие именно). Это весьма полезная таблица особенно в тех ситуациях, когда идет разработка системы записей СМК, ибо их состав как раз этими потребностями и определяется.

Любителям порассуждать на тему, является ли СМК частью системы менеджмента организации, или же эти системы совпадают, можно посоветовать ознакомиться с разделом 2.11 ISO 9000, где первое же предложение определяет место СМК в системе менеджмента организации. Более подробно этот вопрос разбирается в этой же главе, где обсуждается значение термина «система менеджмента качества».

Последняя – двенадцатая – часть раздела 2 дает краткое описание взаимосвязи между требованиями стандартов семейства ISO 9000 и моделями совершенства, указывая на то, что в основе их лежат общие принципы, а разница заключается в области применения.

Третий основной раздел содержит определения терминов, которые разбиты на 10 групп:

1. Термины, связанные с качеством
2. Термины, связанные с менеджментом
3. Термины, связанные с организацией
4. Термины, связанные с процессами и продукцией
5. Термины, связанные с характеристиками
6. Термины, связанные с соответствием
7. Термины, связанные с документацией
8. Термины, связанные с оценкой
9. Термины, связанные с аудитом
10. Термины, связанные с менеджментом качества или измерением процессов.

---

<sup>1</sup> ISO/TR 10017:2003 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000