



## ВОПРОСОВ ПРО ISO 9001:2015

Несмотря на популярность стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования», все новые предприятия задумываются о его внедрении и сертификации на соответствие его требованиям. Поэтому вновь и вновь нужны разъяснения по процедуре и сути процесса. Мы собрали два десятка вопросов о стандарте — самых распространенных и типовых, но от этого не менее актуальных. Ответ держат ведущие эксперты и аудиторы по системам менеджмента качества и стандартизации:

**Олег ПОЙЛОВ,**  
директор ООО «Хени развитие качества», канд. эконом. наук;

**Вера КВИТКО,**  
аудитор международного органа по сертификации G-CERTi по стандартам ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001;

**Константин ПИСАРЕНКО,**  
доцент кафедры вычислительной техники и инженерной кибернетики ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», ведущий эксперт премии Правительства РФ в области качества, канд. техн. наук;

**Анатолий САФОНОВ,**  
директор АНО «Центр консалтинга и оценки ВОК», ассессор и тренер по модели EFQM, член ТК Росстандарта 115 и 702.

## ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДСТВУ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СТАНДАРТА

### Вопрос 1

**Что обеспечивает успешность внедрения системы менеджмента качества?**

**Олег Пойлов:** Самыми важными факторами являются потребность руководства в такой системе и ее постоянное использование по мере ее развития в практике принятия управленческих решений. Ни СМК, ни какая-либо другая система управления не будет работать, если она не востребована руководителями и, в первую очередь, высшим руководством.

### Вопрос 2

**Чего в самом общем случае стоит ждать от топ-менеджера в начале работы с ISO 9001:2015?**

**О.П.:** Чтобы выполнить требования ISO 9001:2015, от руководства разных уровней требуется прежде всего:

а) принятие обоснованных управленческих решений по текущей работе и развитию;

б) организация результативной работы по исполнению принятых решений.

### Вопрос 3

**Что подразумевается под обоснованными управленческими решениями в ISO 9001:2015?**

**О.П.:** Обоснованными решения являются в том случае, если они принимаются на основе анализа следующих аспектов работы организации:

а) внешняя и внутренняя среда, влияющая на компанию, на качество ее процессов, продукции и услуг — например, законодательные требования, экономические факторы, развитие производственных и прочих технологий, связанных с основной деятельностью, кадровый потенциал, материально-техническая база организации и т.п.;

б) потребности и ожидания стейкхолдеров, к примеру, потребителей, персонала, органов власти, партнеров, поставщиков и т.п.;

в) риски и возможности, связанные с состоянием внешней и внутренней среды, потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;

г) стратегии организации.

### Вопрос 4

**Руководство какого уровня должно проводить такой анализ?**

**О.П.:** Высшее руководство организации, владельцы процессов и руководство структурных подразделений, каждый на своем уровне и применительно к своим областям деятельности.

### Вопрос 5

**Если руководитель любого уровня не понимает среды, в которой он находится, то он действует с «завязанными глазами». А что требует делать ISO 9001:2015 в целях ведения результативной работы по исполнению принятых решений?**

**О.П.:** Во-первых, проводить разъяснительную работу с персоналом о необходимости исполнения принятых решений, о том, какие возможности да-

Ни СМК, ни какая-либо другая система управления не будет работать, если она не востребована руководителями и, в первую очередь, высшим руководством

ют принимаемые решения, какие перспективы открывают, и какие существуют риски, связанные с их неисполнением.

Во-вторых, своевременно вносить изменения в процессы. Например, если принятой целью является внедрение новой технологии производства, значит, необходимо внести соответствующие изменения в процессы производства и обучения персонала.

В-третьих, разрабатывать и осуществлять меры по минимизации рисков, связанных с исполнением принятых решений.

В-четвертых, вести мониторинг хода исполнения принятых решений, проводить анализ возникающих проблем для своевременного принятия корректирующих действий.

### Вопрос 6

**Зачем нужна разъяснительная работа со стороны руководства? Разве недостаточно его указаний, которые нужно исполнять?**

**О.П.:** Согласно п. 5.1.1 стандарта ISO 9001:2015, высшее руководство организации

должно поддерживать демонстрацию лидерства должностными лицами в зоне их ответственности. Лидерство — это способность вести за собой людей, что можно делать посредством убеждения и разъяснения. Умение давать указания и контролировать их исполнение — это еще не свидетельство наличия лидерских качеств.

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ДОКУМЕНТАЦИИ

### Вопрос 7

**Какой пакет документов необходимо подготовить для выполнения всех требований внедрения стандарта ISO 9001:2015 и прохождения сертификации? Что еще нужно будет сделать?**

**Вера Квитко:** Ответить на этот распространенный вопрос можно очень просто. Для успешной сертификации по стандарту ISO 9001:2015 необходимо внедрить систему менеджмента качества, а не пакет документов. Казалось бы, это очевидно, ведь стандарт устанавливает требования к системе, а не к документам, в соответствии с названием «Системы менеджмента качества. Требования».

### Вопрос 8

**Бесспорно, но почему же организации так беспокоит именно вопрос разработки документов?**

**В.К.:** Тому несколько причин. Во-первых, для многих руководителей и специалистов не вполне ясен сам тер-

**Для успешной сертификации по стандарту ISO 9001:2015 необходимо внедрить систему менеджмента качества, а не пакет документов**

мин «система», и самым простым выходом из ситуации в этом случае видится разработка документов.

Во-вторых, есть психологический аспект: люди привыкли к большому объему документации, наличие которой интересует проверяющих из различных надзорных органов, поэтому, конечно, многие хотят подстраховаться набором новых документов, которые бы свидетельствовали о внедрении ISO 9001:2015.

### Вопрос 9

**Согласимся с тем, что часть руководителей и специалистов неверно ставят акценты при внедрении ISO 9001:2015, уделяют первоочередное внимание разработке документов вместо внедрения системы. В чем опасность такого подхода для организаций?**

**В.К.:** Опасность в том, что не будет внедрена собственная действующая система, но зато будет создан большой пакет документов, который отнимет много временных ресурсов у сотрудников, его разрабатывающих и под-

держивающих в актуальном состоянии. Главное, такой пакет документов не послужит реальному улучшению системы управления, процессов и продукции.

### Вопрос 10

**Как быть, чтобы избежать такой документокаратии?**

**В.К.:** Нужно проходить обучение, изучать лучшие практики, разбираться в системном подходе к управлению. В этом случае станет очевидно, что документы — это один из ресурсов для руководителя, но еще более важный ресурс — это управленческая грамотность и лидерские качества руководителей высшего, среднего и низового звена.

Управленческая грамотность подразумевает понимание внедряемых в организации управленческих стандартов. Если внедряется ISO 9001:2015, значит, показателем управленческой грамотности является понимание данного стандарта. Лидерские качества руководству разного уровня необходимы, чтобы внедрить стандарт в работу, а не только понимать его содержание. Об этом говорится в разделах 5 «Лидерство» и 7.2 «Компетентность» стандарта ISO 9001.

## ВНУТРЕННИЕ АУДИТЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

### Вопрос 11

**На что нацелен аудит на соответствие стандарту ISO 9001:2015?**

**Константин Писаренко:** При организации и проведении внутренних аудитов на соответствие ISO 9001:2015 пре-

жде всего нужно помнить, что данный стандарт содержит требования к системам управления, соответственно в ходе аудитов по нему объектом проверки являются системы управления.

### Вопрос 12

**Что означает на практике проведение аудитов систем управления, в чем их отличие от проверок соответствия, например, технологическим регламентам на производственные процессы, техническим регламентам и стандартам — на продукцию или услуги и подобным нормативным документам?**

**К.П.:** Главное отличие в том, что основной целью является проверка того, как осуществляется управление на уровне организации в целом, на уровне каждого процесса и структурных подразделений. Любое управление всегда осуществляется с какой-либо целью, например, управление автомобилем — с целью добраться из пункта А в пункт Б.

Согласно ISO 9001:2015, управление организацией осуществляется для реализации политики и целей в области качества. Аналогично примеру с автомобилем, цель в области качества демонстрирует направление развития организации из состояния А в состояние Б: при состоянии А уровень удовлетворенности потребителей был 75%, при состоянии Б должен стать 90% и т.п.

Результативность управления, а значит, каждого руководителя оценивается по способности грамотно разработать политику и цели в области ка-

чества, а также организовать процессы для их реализации (п. 3.5.3 ISO 9000:2015).

### Вопрос 13

**Это значит, что все мероприятия, проводимые в организации, должны быть согласованы с политикой в области качества и поддерживать достижение целей в области качества?**

**К.П.:** Так точно! И задача в ходе аудитов — проверить, действительно ли это так.

### Вопрос 14

**Каким образом аудиторы могут убедиться, что данные условия выполняются?**

**К.П.:** Взаимосвязь всех видов деятельности с политикой и целями обеспечивается согласно ISO 9001:2015 за счет управления по управленческому циклу PDCA «Планируй — Действуй — Проверь — Улучшай». Соответственно, задача аудиторов — проверить, выполняется ли данный цикл

**Результативность управления, а значит, каждого руководителя оценивается по способности грамотно разработать политику и цели в области качества, а также организовать процессы для их реализации**

на всех уровнях организации, и что все элементы управления связаны между собой.

### Вопрос 15

**Можете привести примеры?**

**К.П.:** Рассмотрим примеры вопросов для проверки выполнения требований п. 7.1.1 «Ресурсы. Общие требования»:

а) какие ресурсы необходимы для достижения целей в области качества и реализации мер по снижению рисков?

б) есть ли в наличии необходимые ресурсы для достижения целей и мер по снижению рисков?

в) какие возможности для получения ресурсов дает внешняя среда?

г) что делается для получения необходимых ресурсов?

д) каким образом высшее руководство реагирует на потребности в предоставлении ресурсов на реализацию целей и мер по снижению рисков?

Как видим, каждый вопрос направлен на выяснение связи управления ресурсами с другими элементами системы управления, такими как управление целями, рисками, анализ внешней среды и лидерство высшего руководства. Связь эта обеспечивается благодаря управлению по циклу PDCA.

### Вопрос 16

**Как убедиться, что политика и цели в области качества разработаны грамотно, имеют практические обоснования?**

**К.П.:** Важно, чтобы цели были основаны на анализе внешней и внутренней среды организации, рисков и возможностей, показателей процессов, и, конечно, цели должны быть согласованы со стратегией.



Фото: Natali\_Mis/Stock.com

Рассмотрим примеры вопросов, ответы на которые должны продемонстрировать, связана ли постановка целей на уровне подразделения с другими элементами управления, предусмотренными ISO 9001:2015:

- а) какие цели в области качества установлены для подразделения?
- б) какова связь целей подразделения с текущими и стратегическими целями организации и политикой в области качества?
- в) какие произошли изменения во внешней и внутренней среде, с учетом которых установлены цели?
- г) проведен ли анализ восприятия потребителями организации, их требований и удовлетворенности перед постановкой целей?
- г) какие произошли изменения требований заинтересованных сторон, с учетом которых установлены цели?
- е) определены ли измеримые показатели достижения целей?

- ж) определены ли ответственные за достижение целей?
- и) соответствует ли оформление целей установленным в организации требованиям?

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД VS БЕССИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

### Вопрос 17

**Как можно охарактеризовать и обозначить низкий уровень системности управления в организации?**

**Анатолий Сафонов:** Рассмотрим простой пример. В организации годовые планы работы формально перепроверждаются на новый год без изменения содержания, в заголовке меняется только год. При этом не учитываются результаты анализа показателей работы организации, а также результаты анализа изменений внешней и внутренней среды, влияющей на организацию.

В данном случае можно выделить три элемента управления:

- а) планирование (п. 6 ISO 9001:2015);
- б) анализ показателей деятельности (п. 9 ISO 9001:2015);
- в) анализ изменений внешней и внутренней среды организации (п. 4.1, п. 9.3 ISO 9001:2015).

При этом очевидно, что первый элемент не связан с двумя последними, иными словами, планирование не связано с анализом. Это означает низкий уровень системности управления в организации.

### Вопрос 18

**Получается, что системный подход от бессистемного отличается наличием отлаженных взаимосвязей между различными элементами управления процессами в организации?**

**А.С.:** Именно так. Организация системного подхода к управлению процессами является главной задачей, решаемой при внедрении СМК (да и других систем менеджмента). Это надо делать в сочетании с постоян-

ной оценкой адекватности системы бизнес-процессов реалиям внутренней и внешней среды, используя риск-ориентированное мышление. Недостаточно просто определить и регламентировать процессы — их надо рассматривать в виде гибкой системы взаимосвязанных процессов.

### Вопрос 19

**А где в ISO 9001:2015 описаны взаимосвязи между элементами управления?**

**А.С.:** Взаимосвязи между элементами управления описаны почти во всех разделах стандарта, важно научиться их видеть, например:

а) в п. 5.2 сказано, что политика в области качества должна создавать основу для измеримых целей в области качества. Требования к установке целей в области качества содержатся в п. 6.2 стандарта. Таким образом, показана взаимосвязь между п. 5.2 и 6.2 и взаимосвязь между управлением на основе политики и управлением на основе целей;

б) в п. 7.1.1 «Ресурсы. Общие положения» сказано, что «Организация должна установить (определить) и предоставить

ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, обеспечения функционирования и постоянного улучшения СМК». Это означает, что организация должна предоставить ресурсы не только для осуществления текущей деятельности, но и для достижения целей в области качества.

Скажем, установлена цель выйти на новые зарубежные рынки продукции. Значит, нужно предоставить ресурсы для такого выхода, на открытие представительств за рубежом, на обучение персонала нормативной базе целевых стран экспорта и т.п. Таким образом, в данном примере видно, что п. 7.1.1 связан с п. 6.2 «Цели в области качества и планирование их достижения».

### Вопрос 20

**Как быть организациям и специалистам, которые только начинают применять ISO 9001:2015? Что посоветуете?**

**А.С.:** Прежде чем начать детальное изучение стандарта, необходимо понять представление структуры ISO 9001:2015 в цикле PDCA «Планируй — Действуй — Проверь — Улучшай», в разделе 0.3.2 на рисунке 2 стандарта. По-другому это представление можно назвать моделью системы управления организацией по требованиям ISO 9001:2015.

Из данной модели четко видна взаимосвязь между разделами стандарта, а значит, между элементами управления, такими как:

- п. 4.1 «Анализ среды организации» (внешних и внутренних факторов, воздействующих на организацию);

- п. 4.2 «Анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон» (внешних и внутренних, таких как потребители, персонал, поставщики, партнеры, органы власти, общественные организации, конкуренты и т.п.);
- п. 6 «Планирование» (планирование мер по снижению рисков и реализации возможностей, целей в области качества, направленных на развитие организации сверх уже ранее достигнутого уровня);
- п. 7 «Поддержка» (обеспечение ресурсами подобных процессов и целей в области качества);
- п. 8 «Деятельность» (основная деятельность организации, например производство, реализация образовательных программ, оказание медицинской помощи, предоставление услуг и т.п.);
- п. 9 «Мониторинг показателей деятельности» (результативности мер по снижению рисков, степени достижения целей в области качества, динамики выполнения нормативных значений показателей процессов и т.п.);
- п. 10 «Улучшение» (разработка мер по улучшению). Таким образом, если все перечисленные элементы не взаимосвязаны, то мы имеем бессистемный подход к управлению, а если взаимосвязаны — то системный. Именно совершенствование взаимосвязей между разными элементами управления является наиважнейшей задачей любого руководителя согласно ISO 9001:2015.

**Организация системного подхода к управлению процессами является главной задачей, решаемой при внедрении СМК**