



А. Езрахович

ДИАЛОГИ О СТАНДАРТЕ ISO 9001:2015

С 6 по 8 апреля 2016 г. в Москве проходил семинар международного эксперта в вопросах сертификации и аудита систем менеджмента **Алекса Езраховича** (Австралия), организованный РИА «Стандарты и качество». Семинар был посвящен первым практикам аудита по стандарту ISO 9001:2015, а также анализу коренных причин несоответствий и осуществлению эффективных корректирующих действий.

Выбор ведущего семинара не был случайным. А. Езрахович в качестве полномочного представителя Австралии участвует в работе ISO/TC 176 «Менеджмент качества, оценка соответствия и сертификация», входит в оргкомитет совместной рабочей группы IAF–TC 176 по разработке аудиторских практик ISO 9001 (APG и AAPG). Кроме того, он занимает пост руководителя консалтинговой компанией AECConformity, а также является заместителем генерального директора по международным связям Ассоциации по сертификации «Русский Регистр». Таким образом, он знает особенности не только процесса разработки, но и применения стандарта. А. Езрахович рассказал об основных концептуальных отличиях новой версии стандарта от предыдущей, а также о том, как эффективно использовать такие методы, как «Пять

«почему?», «мозговой штурм», 8D, и подготовиться к внутреннему и внешнему аудиту по новой версии стандарта. Кроме того, он показал, как ориентироваться во всем многообразии стандартов ISO с помощью ресурса Online Browsing Platform, или OBP, — поисковой платформы ISO (<https://www.iso.org/obp/ui/>), в которой можно задать ключевое слово и найти его определение из разных стандартов, пункты или разделы, в которых оно упоминается, а также публикации на эту тему.

Выход новой версии такого популярного стандарта, как ISO 9001, всегда порождает множество вопросов, в том числе связанных с переводом. На некоторые из них были даны ответы на семинаре. Так, А. Езрахович вместе со слушателями проанализировал содержание таблицы из статьи А.П. Шалина и В.Н. Батракова «Влияние адекватности перевода на понимание стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2015», опубликованной в № 4 журнала «Контроль качества продукции» за 2016 г., и ответил на критику, высказанную ее авторами. С некоторыми замечаниями А. Езрахович согласился. Например, в п. 8.4.3 с вместо оборота «меры подтверждения квалификации», действительно, лучше использовать сочетание «требуемой квалификации», слово *retain* переводить не как «регистрировать и сохранять», а как «сохранять». «Я всегда говорил, что применять слово «регистрировать» глупо, его не должно быть, — прокомментировал А. Езрахович. — Это ошибка в ГОСТе». А вот с тем, как авторы статьи перевели слово *retrieval* А. Езрахович не согласен: «Retrieval — это доступность и поиск, но не восстановление. «Восстановить» в данном случае означает, что надо, грубо говоря, переписать старый отчет, в стандарте же имеется в виду, что его надо

«достать», т. е. иметь возможность предъявить. Многие замечания ведущий шел придираками к словам, не влияющими на смысл. Он отметил, что основная проблема не в стандарте, а в его неправильном применении (причем этого мнения придерживаются и сами пользователи, что выяснилось в ходе опроса, проводимого ISO).

А. Езрахович считает, что не стоит рассматривать стандарт ISO 9001:2015 в качестве документа, буквы которого надо неукоснительно следовать. В нем много таких слов, как «применимо», «необходимо». А что применимо и что необходимо, решает сама организация, исходя из своей специфики и здравого смысла. Поэтому не надо менять, например, структуру своей системы, принятые аббревиатуры и терминологию в соответствии с ISO 9001:2015. «Стандарт вторичен, первична система, существующая на предприятии, — подчеркнул ведущий. — Поэтому важно понять ее статус, т. е. текущее состояние организации, ее внешнюю и внутреннюю среду. И только после этого приступать к первому этапу цикла PDCA, на котором базируется данный стандарт, — к планированию». В ходе семинара А. Езрахович объяснил, как выполнить все эти действия.

По этому и другим вопросам тоже нет единого мнения, что подтвердил присутствовавший на семинаре **Леонид Александрович Яскин** — главный эксперт по сертификации ЗАО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь», ведущий аудитор по ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, преподаватель IRCA. По ходу семинара он делал критические замечания и дополнял некоторые высказывания ведущего. В частности, обратил внимание слушателей на принципиально новое требование управлять несоответствующими результатами процессов (п. 8.7).

Пользователи привыкли к тому, что несоответствующей может быть только продукция. Теперь придется работать с любыми несоответствующими процессами.

В конце семинара состоялся диалог между экспертами. Они обсудили важные вопросы, связанные с применением стандарта. Один из них касался мышления, основанного на рисках.

Л.А. Яскин (Л. Я.): В вашем выступлении мне понравилась фраза: «Все сотрудники организации каждый день приходят на работу, чтобы предупреждать риски и потенциальные несоответствия». При этом не секрет, что в компаниях есть множество планов, которые принимаются на уровне не только высшего, но и линейного руководства. В контексте вашего высказывания хочу спросить: можно ли считать, что в этих планах учитываются риски?

А. Езрахович (А. Е.): Да, во всем, что связано с предполагаемыми действиями организации (будь то план или управленческое решение), мы всегда осознанно или неосознанно используем подход на основе рисков. На мой взгляд, главное преимущество новой версии стандарта в том, что он соотнес практическую деятельность организации с рисками, что отражает реальную практику.

По моему мнению, каждый сотрудник и руководитель должен думать о трех вещах: контроле рисков, улучшении своей деятельности и уменьшении отходов. А вот достигается это путем сертификации на соответствие стандарту или посредством освоения других инструментов и концепций — уже вторично.

Л. Я.: Мышление на основе рисков в документах ISO описывается в виде

такой последовательности: определение контекста организации, выявление на его основе рисков и возможностей, планирование и проведение мероприятий в отношении этих рисков и возможностей, оценка результативности осуществленных мероприятий. Если, как вы сказали, все действия компании так или иначе учитывают риски, следовать этому алгоритму не так сложно.

А. Е.: Абсолютно с вами согласен. Это обычный процесс управления. И мне не нравится, что многие считают анализ со стороны руководства разовым мероприятием, которое изредка проводят и сразу же о нем забывают. Это ежедневная работа, которая должна стать частью системы. Любая планерка — и есть начало анализа со стороны руководства. Возможно, и конец, а началом служит стратегическое планирование, в результате которого появляются решения... Только зачастую они не реализуются. Как следствие, многие действия в организациях являются не предупреждающими, а реактивными, корректирующими.

Надо изменить позицию: из догоняющего превратиться в лидера, подавать пример тем, кто за тобой идет. Это касается и ведущих органов по сертификации — у них есть опыт, компетентность, которые помогут им изменить ситуацию в этой сфере. Если же специалисты применяют формальный подход и воспринимают аудит как выставление «галочек» напротив определенного пункта стандарта, ничего не изменится к лучшему.

Другой вопрос, рассмотренный экспертами, касался проблем, связанных с применением стандарта.

Л.А. Яскин



Л. Я.: Вы сказали, что сама система менеджмента тоже носит предупреждающий характер. Тогда получается, что ее аспекты, описанные в разных разделах стандарта ISO 9001:2015 (компетентность, информирование, правильное использование документации, операции, мониторинг), относятся к внутренним факторам, которые надо определить согласно п.п. 4.1 и 4.2. Верно ли, что, добываясь соответствия перечисленных аспектов требованиям стандарта, организация одновременно выполняет требования этих пунктов? Другими словами, можно ли назвать сам стандарт набором внутренних и внешних факторов и действий в отношении них?

А. Е.: Да, так можно сказать. Однако организация должна осознать эти факторы, понять, как они проявляются в ее деятельности. У каждой компании есть своя система, которая работает, — в противном случае компании не существовало бы. Надо узнать, как она работает (каковы успехи, проблемы, почему они возникают), а также, в чем смысл ее деятельности, создается ли при этом добавочная стоимость. Известно, что чем проще система, тем она эффективнее, что особенно актуально в условиях кризиса. Если мы разберемся, что на нас влияет, каковы риски и возможности, тогда избавимся от ненужного делопроизводства и бюрократизма и упростим систему. На это надо ориентироваться при использовании стандарта, а не на то, чтобы «подогнать» успешно функционирующую систему под его требования, менять названия документов в соответствии с его разделами и т. п. К сожалению, на этом настаивают некоторые консультанты и аудиторы, что является одной из проблем при применении стандарта.

Еще одна проблема заключается в том, что многие хотят мгновенных результатов, например, во что бы то ни стало получить сертификат до 2018 г. И не учитывают, что сначала надо изменить философию, культуру, что нельзя сделать быстро. Надо это объяснить. Поэтому наша задача как консультантов: обучать всех — от руководителей производства и менеджеров среднего звена до представителей регулирующих органов, чтобы они понимали смысл и предназначение стандарта. Тогда удастся избежать многих проблем.

Л. Я.: Алекс, благодарю вас за ответы. Мне кажется, что рассмотренные нами темы интересны, неординарны, в чем-то даже спорны. Надеюсь, что они вызовут отклик у специалистов в области качества.

Е.С. Брюхова
Фото автора