

Ресурсы, необходимые для СМК



Качалов В.А.
Директор по развитию ООО «Интерсертифика-ТЮФ»,
сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001:2008

Журнал «Методы менеджмента качества», 2011, № 11 - 12

Данная публикация — очередная попытка ответить на «каверзные» вопросы дотошного менеджера по качеству.

Для какой именно деятельности нужны ресурсы, упоминаемые в разд. 6.1 стандарта ISO 9001:2008? Этот вопрос, заданный дотошным менеджером по качеству, вполне ожидаемый. В разд. 6.1 стандарта ISO 9001:2008 [1] достаточно ясно указано, что **«организация должна определить и предоставить ресурсы, необходимые:**

- а) для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества и постоянного повышения ее результативности, а также**
- б) для повышения степени удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований».**

Далее в стандарте ISO 9001:2008 даже дается подсказка, какие именно ресурсы должны быть определены и предоставлены: человеческие, инфраструктура и производственная среда.

В стандарте ISO 9004:2000 [2] этот список расширен за счет включения в него информации, поставщиков и партнеров, природных и финансовых ресурсов. А в ISO 9004:2009 [3] к ним, во-первых, добавлены еще знания и технологии, а во-вторых, изложены подробные рекомендации о том, как управлять процессами предоставления, размещения, мониторинга, оценивания, оптимизации, поддержания в работоспособном состоянии и защиты всех этих ресурсов.

В итоге мы имеем документы, в которых достаточно подробно описываются ВИДЫ ресурсов, необходимых для СМК, и методы управления ими. Но в них нет ответа на вопрос о том, ЧТО именно является объектом их приложения. Указаны только ЦЕЛИ, для достижения которых необходимо предоставить ресурсы. Их в стандарте ISO 9001:2008 названо четыре:

1. Внедрение СМК.
2. Поддержание СМК в рабочем состоянии.
3. Постоянное повышение результативности СМК.
4. Повышение степени удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований.

Вместе с тем, в любой компании руководитель, отвечающий за планово-экономическую деятельность, вряд ли примет от какого-то подразделения заявку на выделение ресурсов с обоснованием типа «на повышение результативности СМК». Он потребует указать конкретные действия и/или мероприятия, для реализации которых нужны заявленные ресурсы. А они в перечисленных стандартах НЕ УКАЗАНЫ, что и вызывает необходимость задать вопрос, сформулированный в начале статьи.

Попытаемся ответить на него, начав с анализа того, как эта проблема освещена в публикациях других специалистов и в описаниях различными организациями собственной СМК.

Об экономической и методической важности проблемы

Само по себе появление в тексте стандарта ISO 9001:2008 отдельного блока, посвященного менеджменту ресурсов, отразило логический факт признания очевидного: никакая система не будет жизнеспособной без выделения на эти цели соответствующих ресурсов.

Напомним, что в предыдущей версии стандарта ISO 9001:1994 [4] по этому вопросу содержалась всего одна фраза: **«Поставщик должен определить требования к ресурсам и предоставить соответствующие ресурсы, включая назначение подготовленного персонала, для менеджмента, осуществления работы и верификации деятельности, включая внутренние аудиты качества»** (п. 4.1.2.2 «Ресурсы»). При этом из совокупности различных видов ресурсов в этой версии стандарта ISO 9001 разработчики нашли необходимым напрямую отразить в самом тексте этого стандарта требования лишь о человеческих ресурсах — в разд. 4.18 «Подготовка персонала».

Вместе с тем, как хорошо сказано авторами [5, с. 235], **«ни одна, даже самая совершенно разработанная система менеджмента не будет функционировать, если она не обеспечена соответствующими**

ресурсами». Именно эти обстоятельства, вне сомнения, привели к появлению в ISO 9001:2000, а затем и в ISO 9001:2008 самостоятельного блока требований к менеджменту ресурсов, начинающегося в разд. 6.1 «Общие положения».

Здесь для нас важно то обстоятельство, что разработчики стандарта ISO 9001:2008 ничего проблемного в толковании и реализации требований этого раздела не увидели. Иначе он был бы дополнен, как минимум, соответствующими примечаниями.

Анализируя другие стандарты на СМК, основанные на ISO 9001, нетрудно выяснить, что их разработчики тоже «не споткнулись» об эти требования. На это указывает тот факт, что в таких стандартах, как ISO/TS 16949:2009 [6], ISO/TS 29001:2010 [7], а также в СТО ГАЗПРОМ 9001–2006 [8], в отличие от многочисленных добавлений к другим разделам, к требованиям разд. 6.1 стандарта ISO 9001:2008 не добавлено НИЧЕГО.

Не иначе как попав под это «обаяние», вслед за ними никаких «подводных камней» в этих требованиях не увидели и специалисты-практики. Только этим автор может объяснить тот факт, что практически во всех проанализированных им монографиях по вопросам внедрения стандартов ISO серии 9000 и проблемам менеджмента качества НИКАК не комментируются требования разд. 6.1, а пояснения фактически сводятся к их простому цитированию.

Согласитесь, мало чего нового по сравнению с текстом самого стандарта ISO 9001 можно узнать, например, из следующих комментариев к этому разделу специализированного издания [9] (здесь приведен ПОЛНЫЙ текст соответствующего фрагмента): **«В соответствии с данным пунктом стандарта вы должны обеспечить организацию необходимыми ресурсами как для поддержания и совершенствования системы менеджмента качества, так и для того, чтобы деятельность организации удовлетворяла потребителей. К числу указанных ресурсов относятся...»** [9, с. 69]. Абсолютно аналогичные и совсем «небогатые» комментарии содержатся в книгах [10, с. 60], [11, с. 54], [12, с. 63], [13, с. 84], [14, с. 705].

Более того. Некоторые авторы в своих комментариях в значительной степени «уходят» от требований стандарта. Так, в книге [15] приведен типовой образец «Руководства по качеству», где в разд. 6.1 «Управление ресурсами» предлагается написать следующее (это — ПОЛНЫЙ текст рекомендации по рассматриваемому разделу): **«Руководство Завода обеспечивает процессы материально-техническими ресурсами, финансовыми ресурсами, оборудованием (в том числе контрольно-измерительными приборами), человеческими ресурсами, создает необходимую инфраструктуру и обеспечивает производственными условиями, необходимыми для достижения соответствия продукции заданным требованиям и улучшения ее качества»** [15, с. 293]. Как видно, здесь авторами ничего не сказано о ресурсах, необходимых собственно для СМК — для ее внедрения, поддержания в рабочем состоянии и повышения результативности.

Далее в этой же книге [15] содержатся рекомендации по проведению внутренних аудитов СМК, в том числе рекомендуется применять для этого контрольный перечень вопросов, или так называемый чек-лист. Так вот, в отношении разд. 6.1 в нем сформулирован всего один вопрос [15, с. 323]: **«Имеются ли данные, которые подтверждают, что организация выделила и своевременно предоставила ресурсы, необходимые для:**

- **внедрения и улучшения процессов СМК;**
- **повышения удовлетворенности потребителей?»**

А это, согласитесь, совсем не эквивалентно проверке соответствия истинным требованиям стандарта ISO 9001:2008.

Все зафиксированное выше не могло не отразиться на четкости и глубине понимания требований разд. 6.1 потребителями стандарта, консалтинговыми структурами, да и, конечно же, сертифицирующими органами. И вот свидетельства этого.

Автор сделал попытку найти более-менее подробные разъяснения того, как интерпретировали требования разд. 6.1 ISO 9001:2008 организации с сертифицированными СМК. Но после анализа Руководств по качеству первых двух десятков выбранных наугад компаний пришлось остановиться, поскольку выяснилось, что в подавляющем большинстве случаев по интересующему нас вопросу можно прочитать лишь следующее: **«ЗАО (ОО) «XXX» определяет и своевременно обеспечивает выделение необходимых ресурсов для создания и поддержания СМ К и непрерывного повышения ее результативности, а также повышения степени удовлетворенности потребителя посредством выполнения его требований. К числу выделяемых ресурсов относятся...»**

Тиражированность содержания таких заявлений не удивительна. Источником их являются как уже указанные выше монографии, так и другие источники, к которым, естественно, обращаются организации за советом и помощью при внедрении своих СМК.

К последним, например, можно отнести ГОСТ Р 51814.7–2005 [16]. Там в Перечне вопросов по оценке выполнения требований пунктов (подпунктов) / разделов (подразделов) ГОСТ Р 51814.1 (а это аналог ISO/TS 16949 — прим. авт.) положение, касающееся требований разд. 6.1, изложено методом простого их ПОВТОРЕНИЯ и звучит так: **«Определила и обеспечивает ли организация ресурсы, требуемые для:**

- а) внедрения и поддержания в рабочем состоянии СМК, а также постоянного повышения ее результативности;**
б) повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований».

Еще одним примером подобного рода «помощи» в интерпретации анализируемых требований можно назвать содержание СПЕЦИАЛЬНОГО семинара «Управление ресурсами в СМК», рекламируемого в сети Интернет [17]. В его описании сказано следующее: **«Согласно Стандарту, ресурсы необходимо идентифицировать в СМ К и установить управление ими. В рамках семинара рассматриваются следующие темы:**

- **Порядок определения требований к компетентности персонала компании в соответствии с требованиями стандарта.**
- **Управление персоналом в рамках СМК, включая подбор и обучение.**
- **Управление инфраструктурой компании, включая:**
 - **здания, сооружения, производственные и административные помещения;**
 - **технологическое оборудование;**
 - **системы технического обеспечения жизнедеятельности компании;**
 - **средства связи, внутренние и внешние компьютерные сети и связанные с ними средства коммуникации и программное обеспечение;**
 - **транспорт.**
- **Управление производственной средой, включая установления параметров и мониторинг управления ими».**

Встречаясь в различных изданиях, подобные многочисленные примеры наталкивают читателей на мысль о том, что здесь все просто: занимайся УПРАВЛЕНИЕМ человеческими ресурсами, инфраструктурой и производственной средой — и требования разд. 6.1 будут выполнены фактически сами собой.

Поэтому на местах так и поступают. В частности, НП СРО «Центрстройэкспертиза-Статус» разместило в сети Интернет свой стандарт «Менеджмент ресурсов на предприятиях, занятых в сфере строительства (общие требования, руководящие указания)» от 02.03.2009 [18], где в разд. 5 «Управление ресурсами» просто ПОВТОРЕНО содержание требований разд. 6.1 без каких-либо добавлений или комментариев.

Все вышесказанное достаточно наглядно показывает актуальность заданного вопроса: так из чего все-таки состоят те КОНКРЕТНЫЕ действия и виды деятельности, для реализации которых в стандарте требуется определить и предоставить необходимые ресурсы?

А уж ЗАТЕМ, установив это, можно начинать управлять соответствующими ресурсами так, чтобы они использовались результативно и эффективно.

Попытка автора найти ответ на этот вопрос выявила немало интересного.

Цель первая: на что нужны ресурсы при внедрении СМК?

Внедрение СМК — первое из четырех направлений деятельности, для реализации которого организация должна определить и выделить соответствующие ресурсы. При этом — направление ОСОБЕННОЕ.

Внедрение СМК — необходимый этап ее создания. Но не единственный

Читая анализируемый раздел, нетрудно заметить, что разработчики стандарта, распространяя требования разд. 6.1 на **внедрение СМ К**, по неизвестным причинам не распространили эти требования на два действия, предшествующие этому, а именно: на разработку СМК и ее документирование. Что представляется совершенно нелогичным. Как минимум, по двум причинам.

Во-первых, для разработки и документирования СМК тоже нужны ресурсы, которые необходимо **определить и предоставить**. А в стандарте ЭТОГО почему-то не требуется.

Во-вторых, в начале разд. 4.1 стандарта ISO 9001:2008 представлен жизненный цикл СМК, включающий деятельность по **разработке, документальному оформлению, внедрению, поддержанию в рабочем состоянии и постоянному повышению результативности СМ К**. Определение и выделение ресурсов, указанное в разд. 6.1, коснулось НЕ ВСЕХ этих этапов. Вместе с тем, представляется, что если при формировании требований разд. 6.1 и надо было что-то из этих действий исключать, то ВМЕСТЕ с **разработкой и документированием** логично было исключать и **внедрение**.

Указанные три действия СОВМЕСТНО являются действиями по СОЗДАНИЮ системы, ПОСЛЕ чего она становится таковой и *де-юре*, и *де-факто*. Именно в результате СОВОКУПНОСТИ всех этих трех действий и появляется ТО, что надо **поддерживать в рабочем состоянии и результативность** чего надо **постоянно повышать**.

Второе соображение представляется очень важным. Стандарты на системы менеджмента (и, в частности, стандарты на СМК) создавались и создаются не только как модель для применения, но и зачастую как набор

критериев для будущей сертификации. А она возможна, естественно, только в отношении уже ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ системы. При этом аудиторов не должна интересовать ИСТОРИЯ разработки, документирования и внедрения СМК. Во время аудита тот факт, в полной ли мере или нет когда-то В ПРОШЛОМ были выделены ресурсы на внедрение СМК, влиять на результаты оценки соответствия просто-напросто НЕ ДОЛЖЕН. Хотя бы потому, что сама сертификация может проходить спустя годы ПОСЛЕ внедрения СМК.

Аудиторы должны проводить анализ соответствия ВНЕДРЕННОЙ СМК и не отвлекаться на исследование того, «в какую цену» это внедрение обошлось организации. «Оставление» же в разд. 6.1 требований, относящихся к **внедрению СМК**, порождает при сертификации специфическую и достаточно пикантную проблему.

С одной стороны, строго следуя стандарту, аудиторы ОБЯЗАНЫ попросить сертифицируемую организацию представить и затем проанализировать свидетельства того, что она **определила и предоставила ресурсы, необходимые для внедрения СМК**.

С другой же, обращаться с подобной просьбой — значит «ломиться в открытую дверь»: ведь СМК им ПРЕДЪЯВЛЕНА. Тем самым очевидно, что действия по ее **разработке, документированию и внедрению** в организации ЗАВЕРШЕНЫ. А это нельзя интерпретировать иначе, как то, что необходимые для этого ресурсы организацией были в свое время определены и предоставлены. При этом определены и предоставлены исчерпывающим образом — ведь внедренная и функционирующая СМК налицо! Чего и требует в этом месте ISO 9001:2008. Так что ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ оценка аудиторами выполнения организацией данного требования уже изначально ПРЕДОПРЕДЕЛЕНА. Зачем тогда что-то проверять?

Именно в этом, с точки зрения автора, и проявляется методическая нелогичность включения в разд. 6.1 требований, касающихся определения и выделения ресурсов на **внедрение СМК**. Тут надо было:

- или ВКЛЮЧАТЬ ВСЕ действия по созданию СМК, в том числе ее разработку и документирование — что исходя из вышесказанного тоже нелогично,
- или ВСЕ эти действия ИСКЛЮЧАТЬ, оставляя для анализа соответствия только требования, относящиеся к уже внедренной, фактически существующей и функционирующей СМК.

Внедрение СМК — завершающий этап ее создания

Так или иначе, но определение и предоставление ресурсов для **внедрения СМК** в разд. 6.1 обозначено, и, значит, надо определить, КАКИЕ именно действия в него входят.

Решение этой задачи упрощается тем, что два предшествующих действия, создающих основу для внедрения СМК, к моменту ее внедрения должны быть завершены: система должна быть уже и разработанной, и документированной. Поэтому непосредственно для **внедрения СМК** организации останется осуществить всего несколько дополнительных действий (табл. 1).

Таблица 1

Действия, необходимые для внедрения СМК

Действия, осуществляемые в ходе внедрения СМК	Дополнительные ресурсы, которые, вероятнее всего, потребуются							
	Финансовые	Материально-технические (разд. 7.4)	Человеческие			Инфраструктура (разд. 6.3)	Производственная среда (разд. 6.4)	Информационные
			Люди	Время	Дополнительная подготовка (разд. 6.2.2)			
Изменение организационной структуры и/или штатного расписания с вводом новых рабочих мест и зачислением на эти должности новых сотрудников	+	-	+	-	+	+	-	-
Введение в действие утвержденных документов:	+	-	-	+	+	-	-	+

Примечание. **Исходная ситуация:** все необходимые для СМК процессы, а также процедуры, рабочие инструкции, положения, правила, регламенты, стандарты и т. п. документы разработаны и утверждены, дополнительная ответственность и полномочия установлены.

Цель вторая. Для чего нужны ресурсы при поддержании СМК в рабочем состоянии?

Элементы инфраструктуры СМК

СМК как любая система состоит из элементов, функционирующих во взаимосвязи и взаимодействии. Для поддержания СМК в рабочем состоянии — а это второе направление деятельности, нуждающееся в предоставлении ресурсов, — необходимо, чтобы в рабочем (т. е. функционирующем) состоянии были все ее элементы. Надо только четко представлять, ЧТО является элементами СМК.

Свое мнение по этому вопросу автор выразил ранее в статье [19]. Обобщенно оно выглядит следующим образом. СМК — своеобразная система. Она объединяет МЕНЕДЖМЕНТ различных видов деятельности, влияющих на качество продукции (услуги). С точки зрения автора, это означает, что элементами СМК является содержание ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ и ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ МЕХАНИЗМОВ менеджмента, т. е. правила, процедуры, инструкции, порядки, регламенты и т. п. (далее — правила) выполнения тех видов деятельности, которые вошли в выбранную организацией модель СМК.

Для стандарта ISO 9001:2008 примеры соответствующих видов деятельности (объектов менеджмента) и механизмов их менеджмента (субъектов менеджмента, являющихся элементами СМК) представлены в табл. 2.

Таблица 2

Объекты и субъекты менеджмента качества в СМК

Влияющие на качество виды деятельности, менеджмент которых входит в состав СМК, или объекты менеджмента	Механизмы менеджмента качества (субъекты менеджмента), или элементы СМК
Установление политики в области качества	Правила установления политики в области качества
Проектирование продукции	Правила проектирования
Обеспечение ресурсами: <ul style="list-style-type: none">• сырьем, материалами, комплектующими;• квалифицированным персоналом;• инфраструктурой	Правила закупок. Правила обеспечения квалифицированным персоналом. Правила обеспечения необходимой инфраструктурой
Управление документами	Правила управления документами
Другие виды деятельности, указанные в ISO 9001:2008	Правила осуществления всех других видов деятельности

С учетом этого, в отличие от достаточно распространенной точки зрения, автор считает, что элементами СМК или, точнее, ЭЛЕМЕНТАМИ СОБСТВЕННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СМК являются не сотрудники, финансы, комплектующие, оборудование, средства измерения, производственная среда, склады, документы и т. п., а согласованные между собой ПРАВИЛА управления ими. Перечисленные же компоненты являются либо РЕСУРСАМИ (человеческими, финансовыми, материально-техническими, информационными, интеллектуальными), применяемыми для реализации соответствующих правил (функционирования тех или иных элементов СМК), либо ОБЪЕКТАМИ применения этих правил.

Поэтому, говоря об определении системы качества, вначале данном в стандарте ISO 8402:1986 [20], а затем в стандарте ISO 8402:1994 [21], а именно: «**Система качества — это организационная структура, ответственности, процедуры, процессы и ресурсы для осуществления менеджмента качества**», автор считает, что **ресурсы** в ее состав изначально были включены неоправданно. Чего нельзя сказать, например, об организационной структуре, установлении ответственности и описаниях процессов, поскольку они, вне сомнения, являются просто одними из специфических ВИДОВ правил.

Поддержание работоспособности элементов СМК

Из вышесказанного следует, что поддерживать СМК в рабочем состоянии означает поддерживать в рабочем состоянии все установленные ПРАВИЛА управления качеством, отраженные в конкретных процедурах, инструкциях, порядках, стандартах, регламентах и т. п. документах. И тогда становится понятным, какие именно действия необходимо для этого осуществлять (табл. 3).

Действия, необходимые для поддержания СМК в рабочем состоянии

Действия, осуществляемые для поддержания СМК в рабочем состоянии	Дополнительные ресурсы, которые, вероятнее всего, потребуются							
	Финансовые	Материально-технические (п. 7.4)	Человеческие			Инфраструктура (п. 6.3)	Производственная среда (п. 6.4)	Информационные
			Люди	Время	Дополнительная подготовка (п. 6.2.2)			
Соблюдение установленных правил	-	-	-	+	+	-	-	-
Контроль за соблюдением действующих правил	-	-	-	+	+	+	-	+
Устранение выявленных несоответствий действующим правилам	+	+	-	+	+	-	-	-
Поддержание установленных правил в актуальном состоянии (анализ реальной практики, периодический анализ, актуализация в случае необходимости)	-	-	-	+	-	-	-	-
Введение в действие актуализированных правил:								
а) требующих разработки и реализации организационно-технических мероприятий;	+	-	-	+	+	-	-	+
б) не требующих разработки и реализации организационно-технических мероприятий	-	-	-	+	+	-	-	+

Примечание. **Исходная ситуация:** все необходимые для СМК процессы, а также процедуры, рабочие инструкции, положения, правила, регламенты, стандарты и т. п. документы разработаны, утверждены и внедрены.

Цель третья. Для чего нужны ресурсы при повышении результативности СМК?**Что такое «повышение результативности СМК»**

Как и в предыдущем разделе, вначале надо определиться с тем, что следует понимать под повышением результативности СМК. Свое мнение автор выразил ранее в статье [22]. В обобщенном виде оно следующее:

1. СМК **результативна**, если в организации реализована запланированная деятельность и достигнуты запланированные результаты, определенные в Политике и Целях в области качества, включая цели, относящиеся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка.

2. **Повышение результативности СМК** — повторяющаяся деятельность по повышению способности СМК достигать новых, более высоких целей, вырабатываемых в ходе реализации деятельности по постоянному улучшению.

Если в ходе функционирования СМК руководство организации, основываясь на своей политике в области качества, ПОСТОЯННО ставит перед коллективом все более и более высокие цели в области качества (включая те, которые относятся к удовлетворенности конкретных потребителей и ожиданиям рынка) и СМК ОБЕСПЕЧИВАЕТ достижение этих целей, то тем самым подтверждается появление у СМК на каждом очередном шаге более широких ВОЗМОЖНОСТЕЙ, большего ПОТЕНЦИАЛА! Это и служит доказательством того, что результативность СМК ПОСТОЯННО растет.

Действия по повышению результативности СМК

В контексте нашего исследования для нас важно установить: какими способами или механизмами обеспечивается обсуждаемое **повышение результативности СМК**?

Прямые указания на этот счет содержатся в п. 8.5.1 стандарта ISO 9001:2008, где сказано: **«Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования:**

- а) политики и целей в области качества,**
- б) результатов аудитов,**
- с) анализа данных,**

- d) *корректирующих и предупреждающих действий, а также*
 e) *анализа со стороны руководства.*

Кроме этого, в стандарте ISO 9004:2000 [2] приведены и другие возможные механизмы повышения результативности СМК, например:

- высшему руководству следует **назначить представителя руководства и предоставить ему полномочия** для управления, мониторинга, оценки и координации системы менеджмента качества. Это назначение направлено на **поддержку результативного... функционирования** и улучшение **системы менеджмента качества** [2, п. 5.5.3];
- **постоянное улучшение процессов** в организации будет **повышать результативность... системы менеджмента качества...** [2, п. 7.1.2].

Приведенные примеры, конечно же, не являются исчерпывающими, но позволяют в первом приближении получить ответ на заданный вопрос о содержании третьего направления деятельности, для которого стандарт требует определить и выделить ресурсы (табл. 4).

Таблица 4

Действия, необходимые для повышения результативности СМК

Действия, осуществляемые для повышения результативности СМК	Дополнительные ресурсы, которые, вероятнее всего, потребуются							
	Финансовые	Материально-технические (п. 7.4)	Человеческие			Инфраструктура (п. 6.3)	Производственная среда (п. 6.4)	Информационные
			Люди	Время	Дополнительная подготовка (п. 6.2.2)			
Постановка новых целей в области качества, в том числе целей процессов СМК, разработка и реализация мероприятий по их достижению	+	+	-	+	+	+	+	+
Использование результатов аудитов, анализа данных, анализа со стороны руководства для выработки и реализации корректирующих и предупреждающих действий	+	+	-	+	+	+	+	+

Примечание. **Исходная ситуация:** все необходимые для СМК процессы, а также процедуры, рабочие инструкции, положения, правила, регламенты, стандарты и т. п. документы разработаны, утверждены, внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии.

Цель четвертая. Для чего нужны ресурсы при повышении степени удовлетворенности потребителей посредством выполнения их требований?

Осталось рассмотреть четвертое, последнее направление деятельности, для реализации которого стандарт требует определять и выделять ресурсы. Это будет нетрудно сделать, поскольку в самом требовании содержится важная подсказка: речь идет о ресурсах, необходимых для **выполнения требований потребителей.**

Ограниченность требований п. 6.1

Еще раз обратим внимание читателя, что, как и в случае первого из четырех анализируемых направлений деятельности, сформулированное разработчиками стандарта требование представляется не совсем логичным и последовательным. Это следует из того, что в него не вошло требование об определении и предоставлении ресурсов, необходимых для УСТАНОВЛЕНИЯ требований потребителей. А ведь, во-первых, без этого шага невозможно организовать само выполнение требований, а во-вторых, для установления требований также нужны ресурсы, которые необходимо **определить и предоставить.** А в стандарте ЭТОГО опять почему-то НЕ ТРЕБУЕТСЯ.

Деятельность по выполнению требований

Вместе с тем, задачу все равно надо решать. А поскольку в стандарте речь идет все-таки только о ВЫПОЛНЕНИИ требований, сосредоточимся именно на данной деятельности. Типичный набор действий, обеспечивающих решение этой задачи, представлен в табл. 5.

Действия, необходимые для выполнения требований потребителей

Действия, осуществляемые для повышения результативности СМК путем выполнения требований потребителей	Дополнительные ресурсы, которые, вероятнее всего, потребуются							
	Финансовые	Материально-технические (п. 7.4)	Человеческие			Инфраструктура (п. 6.3)	Производственная среда (п. 6.4)	Информационные
			Люди	Время	Дополнительная подготовка (п. 6.2.2)			
Проектирование и/или разработка продукции и/или услуги	-	-	-	+	+	+	-	+
Разработка процессов создания продукции и/или предоставления услуги	-	+	-	+	+	+	+	+
Приобретение необходимых исходных сырья, материалов и комплектующих изделий	+	+	-	+	-	+	+	-
Создание необходимой инфраструктуры и производственной среды	+	+	-	+	-	+	+	-
Создание продукции, включая технический контроль процессов, полуфабрикатов и конечной продукции	+	+	+	+	+	+	+	+
Хранение готовой продукции, ее поставка, монтаж и, при необходимости, сервисное обслуживание и утилизация	+	-	+	+	+	+	+	-
Оценка степени удовлетворенности потребителей	-	-	-	+	-	-	-	+

Примечание. **Исходная ситуация:** требования потребителей определены, проанализированы и оценены как выполнимые организацией, контракт на поставку продукции или оказание услуги заключен.

Заключение

Первое. Говоря непосредственно о самих требованиях п. 6.1, следует отметить, что они не вполне логичны и последовательны:

а) из триединых совокупностей действий по созданию СМК, а именно «разработка — документирование — внедрение», в требования стандарта о необходимости определения и предоставления ресурсов действия по разработке и документированию почему-то не попали;

б) включенное в стандарт требование об **определении и предоставлении ресурсов на деятельность по внедрению СМК** фактически является «холостым выстрелом», поскольку на деле не может быть использовано в качестве критерия сертификации: в ходе аудита любая организация будет предъявлять аудиторам **ДЕЙСТВУЮЩУЮ** СМК, тем самым доказывая выполнение этого требования **АВТОМАТИЧЕСКИ**;

в) требования о необходимости определения и предоставления ресурсов почему-то не охватили одну из неотъемлемых фаз жизненного цикла продукции — **ВЫЯВЛЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ** потребителей.

Автор надеется, что этот недостаток будет учтен и устранен в следующей редакции ISO 9001.

Второе. Если, тем не менее, поставить цель реализовать требования, содержащиеся в п. 6.1, то оказывается, что действия, для выполнения которых необходимо определять и выделять ресурсы, в каждом из указанных в этом пункте направлений деятельности вполне конкретны. Их набор представлен в табл. 1, 3, 4 и 5. Здесь остается только добавить, что потребности в соответствующих ресурсах в конкретных организациях могут отличаться от того набора, который автор представил в этих таблицах как наиболее вероятный. Но это — не самое главное.

Главное — это то, что у читателей теперь появится возможность четко обосновать НАПРАВЛЕНИЯ деятельности, на реализацию которых они запрашивают соответствующие ресурсы. В этом, собственно, автор и видел свою задачу, работая над данной статьей.

Кроме того, у читателей появится больше ясности и в вопросе о том, НА ЧТО надо предусматривать и выделять те ресурсы, о которых говорится в п.п. 5.1(е) и 5.6.2(с) стандарта ISO 9001:2008.

В завершение остается обратить внимание читателей, что действия, указанные в табл. 1, 3 и 4, относятся к ДЕЯТЕЛЬНОСТИ по МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА при осуществлении ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ ПРОДУКЦИИ, конкретизированной в табл. 5. Поэтому:

- несмотря на эту связь, деятельность по менеджменту качества и деятельность по созданию продукции надо не смешивать, а РАЗЛИЧАТЬ, выделяя целенаправленно ресурсы для каждой из них в отдельности;
- именно из-за наличия этой связи КАЖДАЯ эта деятельность нуждается в обеспечении необходимыми ресурсами НЕ МЕНЬШЕ, ЧЕМ ДРУГАЯ. В особенности это относится к ресурсам, необходимым для поддержания СМК в рабочем состоянии и повышении ее результативности (см. табл. 3 и 4). Здесь автор полностью солидарен с положением из [6, с. 61]: ***К ресурсному обеспечению системы менеджмента качества надо относиться столь же строго и затрачивать при этом не меньше усилий, чем при обеспечении ресурсами производства.***

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования.
2. ISO 9004:2000. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
3. ISO 9004:2009. Менеджмент в целях достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
4. ISO 9001:1994. Системы качества. Модель для гарантирования качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании.
5. **Свиткин М.З., Мацута В.Д.** Менеджмент качества на основе стандартов ISO: содержание, проблемы, перспективы. – СПб.: Изд-во ВСЕГЕИ, 2008.
6. ISO/TS 16949:2009. Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ISO 9001:2008 для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности.
7. ISO/TS 29001:2010. Нефтяная, нефтехимическая и газовая промышленность. Отраслевые системы менеджмента качества. Требования к организациям, поставляющим продукцию и услуги.
8. СТО Газпром 9001–2006. Системы менеджмента качества. Требования. Ч. 1 и 2.
9. Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в малом бизнесе. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
10. Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в строительстве. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
11. Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в области обучения. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.
12. Руководство по применению стандарта ISO 9001:2000 в сфере услуг. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002.
13. **Канне М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г.** Системы, методы и инструменты менеджмента качества. – СПб.: Питер, 2009.
14. **Окрепилов В.В.** Менеджмент качества. – СПб.: Наука, 2003.
15. **Шадрин А.Д.** Менеджмент качества. От основ — к практике. – М.: НТК «Трек», 2004.
16. ГОСТ Р 51814.7–2005. Системы менеджмента качества в автомобилестроении. Оценка систем менеджмента качества.
17. Семинар «Управление ресурсами СМК» — <http://www.webcast-standard.com/projects/onlineseminars/wfs-05.aspx> (по сост. на 06.02.2011).
18. Стандарт НП СРО «Центрстройэкспертиза-Статус» от 02.03.2009 «Менеджмент ресурсов на предприятиях, занятых в сфере строительства (общие требования, руководящие указания)» — <http://www.sro-russia.ru/datas/users/menres.pdf> (по сост. на 6.02.2011).
19. **Качалов В.А.** Что такое целостность СМК и как ее сохранять? // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 2–3.
20. ISO 8402:1986. Качество. Словарь.
21. ISO 8402:1994. Управление качеством и гарантирование качества. Словарь.
22. **Качалов В.А.** [Что такое «постоянное повышение результативности СМК»? // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1.](#)