



Еще раз о политике и целях в системах менеджмента

Качалов В.А.

сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 28000

Опубликована в «Методы менеджмента качества» № 6, 2014

Ключевые слова: политика в области качества, согласованность целей с политикой, содержание политики, реалии практики

Менеджерам по качеству хорошо известно: все применяемые модели систем менеджмента требуют, чтобы цели организации (и задачи — при их наличии) были согласованы с политикой.

Если говорить о наиболее распространенных системах, то в текстах соответствующих стандартов это звучит так:

Цели должны быть:

- **согласованными с политикой в области качества** [1, п. 5.4.1] или **согласуемыми с политикой в области качества** [2, п. 5.4.1];
- **согласованными с экологической политикой** [3, п. 4.3.3] или **соответствовать экологической политике** [4, п. 4.3.3];
- **согласованными с политикой в области ОЗиОБТ** [5, п. 4.3.3] или **согласованы с политикой в области БТиОЗ** [6, п. 4.3.3].

Если теперь обратиться в этих же стандартах к определению политик, то легко увидеть, что все они должны представлять собой заявление о **намерениях и направлениях деятельности организации**:

- либо **в области качества** [7, п. 3.2.4], [8, п. 3.2.4];
- либо **по отношению к ее экологическим показателям деятельности** [3, п. 3.11] или **заявление высшего руководства организации об основных направлениях и намерениях деятельности в отношении экологической результативности** [4, п. 3.11];
- либо **по отношению к своим показателям деятельности в области ОЗиОБТ** [5, п. 3.16] или **по отношению к своим показателям деятельности в области БТиОЗ** [6, п. 3.16].

После этого остается только понять, в чем, собственно, должна выражаться требуемая согласованность между **целями и намерениями и направлениями деятельности?**

СОГЛАСОВАННОСТЬ ЦЕЛЕЙ С ПОЛИТИКОЙ

Этот вопрос ранее уже был рассмотрен автором в статье [9], поэтому приведем здесь лишь ключевые положения из нее.

1. В политике высшее руководство заявляет о намерениях и направлениях деятельности организации в будущем. Фактически они являются ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ, которые взяло на себя высшее руководство. А обязательства НАДО ВЫПОЛНЯТЬ. Поэтому во всех стандартах фактически требуются гарантии того, чтобы ни одно из намерений высшего руководства, сформулированное в политике, не осталось голым заявлением и не «повисло в воздухе», а реализовалось. Первоначальный шаг к этому — установление соответствующих целей.

2. СОГЛАСОВАННОСТЬ целей с политикой будет обеспечена лишь тогда, когда ВСЕ заявленные намерения будут «переведены» в добротные цели. Иначе говоря, если в политике сформулировано *N* намерений и направлений деятельности, то целей должно быть никак не меньше *N*. Более того, КАЖДОМУ намерению и направлению деятельности должна быть поставлена в соответствие, как минимум, одна цель, иначе это намерение так и останется лишь намерением.

Другими словами, если в политике руководство компании заявляет о том, что оно желает, чтобы организация в будущем стала тем-то и тем-то (перечисляя это как **намерения**) и/или двигалась туда-то и туда-то (перечисляя при этом **направления деятельности**), то для подтверждения истинности своих устремлений руководство должно поставить перед коллективом конкретные цели, установив следующее:

- для реализации первого **намерения** нам необходимо в такой-то срок достичь такой-то цели, для реализации второго **намерения** — в такой-то срок достичь такой-то цели, и т. д.;
- в качестве доказательства своего желания двигаться в первом **направлении** нам необходимо за такое-то время выйти на такой-то рубеж, для подтверждения желания двигаться во втором **направлении** нам необходимо за такое-то время выйти на такую-то позицию, и т. д.

В итоге между политикой и целями будет установлена настоящая, тесная связь, а вместе они становятся и ожидаемой, и требуемой неразлучной «действующей парой». Цели будут находиться с политикой В СОГЛАСИИ.

Конечно, в организации могут быть поставлены и другие цели. Однако для сертификации вышеупомянутые цели должны быть поставлены ОБЯЗАТЕЛЬНО.

Большинство организаций, применяющих стандарты на системы менеджмента, именно так и понимают их требования о согласованности целей с политикой.

А тогда в чем проблема?

СОДЕРЖАНИЕ ПОЛИТИКИ: РЕАЛИИ ПРАКТИКИ

А проблема в том, что очень часто, формулируя свою политику, руководство организаций ОТХОДИТ от определений политики, содержащихся в соответствующих стандартах, и структурирует свои «политические заявления» в виде совокупности положений под заголовками, ОТЛИЧНЫМИ от **намерений и направлений деятельности**.

В частности, на практике используются следующие обороты: *нашими путями, принципами, обязательствами, действиями, мероприятиями... нашей стратегией, тактикой... и даже нашими целями, задачами...*

И тогда возникают два вопроса:

- если в тексте политики НЕТ положений, озаглавленных **намерениями и направлениями деятельности**, СООТВЕТСТВУЕТ ли она тем требованиям, которые определяют термин «политика» в соответствующем стандарте?
- если в самой политике уже УКАЗАНЫ какие-то **цели и/или задачи**, то должны ли в организации в дополнение к ним быть установлены ЕЩЕ какие-то цели и/или задачи?

На первый взгляд, ответы на эти вопросы просты, поскольку СОДЕРЖАНИЕ политики руководство любой компании вправе определять САМОСТОЯТЕЛЬНО, в том числе (если считает это необходимым) как-то структурировать включенные в политику положения и объединять их в соответствующие категории. Равно как и определять место размещения целей, устанавливаемых перед организацией.

Однако при сертификации эти вопросы совсем не кажутся такими простыми и, что самое главное, безобидными. Чтобы ощутить это, давай те посмотрим на ситуацию по-другому.

Как при сертификации будут реагировать аудиторы на то, что:

- в тексте политики ОТСУТСТВУЮТ положения, которые были бы официально заявлены высшим руководством как **намерения и направления деятельности**, хотя по определению политики именно они и должны составлять ее содержание;
- кроме **целей**, указанных в политике, какие-либо иные цели по сертифицируемому направлению НЕ УСТАНОВЛЕННЫ?

Уверен, что читатели смогут спрогнозировать ответы на эти вопросы, в особенности если предположат, что аудит будет проводить строгий формалист — в прямом смысле этого слова, так как он в обоих случаях оценит ситуацию как несоответствие. А это, в свою очередь, вызовет у организации несогласие и породит конфликтную ситуацию.

Смысл данной статьи состоит в том, чтобы разобраться: насколько в такой ситуации нарушаются требования стандартов.

В КАКОМ ВИДЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ФОРМУЛИРОВАТЬ СВОЮ ПОЛИТИКУ

Представляется, что для понимания первопричины обсуждаемой коллизии необходимо обратиться к русскому языку, так как все перечисленные выше понятия — **пути, принципы, обязательства** и т. д. — концептуально означают ОДНО И ТОЖЕ. Чтобы убедиться в этом, автор предлагает читателям, кроме обращения за поддержкой к толковым словарям русского языка, решить следующую задачу.

В таблице представлены отдельные положения из реальных экологических политик нескольких организаций. В каждой строке нужно «крестиком» указать, к какой категории следует отнести содержание каждого положения: к **пути**, к **действиям** или к чему-то иному из предложенных вариантов.

Сразу скажем, что в тех реальных политиках, откуда были взяты данные положения, имело место следующее:

- положение № 1 было названо одним из **путей** (т. е. соответствует категории № 1 «пути»);
- положение № 2 было названо одним из **действий** (т. е. соответствует категории № 2 «действия») и т. д.

По идее, это и есть правильные ответы. Однако на самом деле (а автор задавал эту задачу на семинаре по экологическому менеджменту многократно) уже через несколько минут слушатели друг за другом начинали говорить, что «крестики» должны быть поставлены ВО ВСЕХ клеточках таблицы. И объясняют это тем, что КАЖДОЕ из приведенных положений МОЖЕТ быть НАЗВАНО и **путем**, и **действием** и т. д.

И они правы, так как с точки зрения теории менеджмента все указанные в таблице категории, по своей сути, являются СИНОНИМАМИ.

Уверен, что читатели в ходе решения этой задачи тоже пришли бы к аналогичным выводам¹.

Однако, если это так, то логично задаться вопросом: а ЗАЧЕМ тогда при изложении своей политики применять целую гамму категорий-синонимов, потенциально рождающую при аудите конфликтную ситуацию (особенно при проведении аудита экспертом-формалистом)?

Не проще ли САМИМ изначально отказаться от *путей, действий* и т. д. и использовать в тексте политики в качестве структурных заголовков ТОЛЬКО *намерения и направления деятельности* — как это и «придумано» в стандартах?

И тогда никакой проблемы типа указанной выше возникнуть просто не может. А значит, не будет и каких-либо оснований для претензий со стороны аудиторов.

На этом совете автору можно было бы поставить точку, поскольку высказанная рекомендация вполне может быть названа и самым коротким, и самым радикальным решением обсуждаемой проблемы.

Задача на определение категории содержания положений из экологической политики

Содержание положений экологической политики	КАТЕГОРИЯ СОДЕРЖАНИЯ: <i>это наш (е, и, а)</i>
---	---

		путь	действие	задача	цель	стратегия	принцип	обязательства	тактика	намерение	направление
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Внедрение передовых, энерго- и ресурсосберегающих, экологически чистых и малоотходных технологий										
2	Внедрение новых технологий, повышающих производительность труда, качество выпускаемой продукции, снижающих негативное воздействие на окружающую среду и сберегающих сырьевые, энергетические и водные ресурсы										
3	Рациональное использование водных объектов										
4	Обеспечение стабилизации и последующего сокращения удельного количества выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов										
5	Постоянное снижение вредного воздействия нашего производства на окружающую среду и здоровье людей										
6	Выявление и последовательное снижение экологических рисков для персонала предприятия, занятого в основном производстве										
7	Внедрение современных технологий, оборудования, материалов, обеспечивающих снижение негативного воздействия на окружающую среду и рациональное использование природных ресурсов										
8	Приоритеты вопросов качества, охраны окружающей среды, охраны здоровья и безопасности труда на всех этапах производства										
9	Снижение вредного воздействия на окружающую среду и предупреждение ее загрязнения										
10	Контроль за соблюдением требований технологической дисциплины, экологических норм и правил										

Однако в реальной жизни имеют место обстоятельства, которые заставляют на этом не останавливаться и предложить читателю продолжить обсуждение вопросов содержания политики и ее взаимоотношений с целями.

СОДЕРЖАНИЕ ПОЛИТИКИ: ЕЩЕ РАЗ О РЕАЛИЯХ ПРАКТИКИ

¹ То, что в задаче приведены примеры положений именно из экологических политик, равным счетом ничего не значит, поскольку автор мог подобрать аналогичные примеры и из других политик, но результат был бы тем же.

Первое обстоятельство связано с тем, что многие компании, являясь членами крупной холдинговой структуры или корпорации, вынуждены следовать указаниям организации, выполняющей в ней функции центрального органа или материнской компании. В том числе, от рядовых организаций требуют согласовать свою политику с политикой материнской компании.

В этом нет ничего предосудительного или алогичного. Более того, положение о проведении такого согласования напрямую содержится, например, в стандарте ISO 14001 [3, п. A2].

Проблема возникает тогда, когда в политике материнской компании, которая чаще всего сама не сертифицирована ни по одному стандарту, содержатся как раз те самые ДРУГИЕ категории «намерений и направлений».

Именно в такой терминологический «капкан», в частности, попали предприятия Госкорпорации «Росатом», вынужденные «подстраивать» свои политики под соответствующие политики, провозглашенные руководством этой уважаемой организации. Если посмотреть содержание, например, экологической политики Госкорпорации «Росатом» [10], мы не найдем там никаких намерений или направлений, зато встретимся со следующим:

- *целью экологической политики Госкорпорации «Росатом» является...*
- *Госкорпорация «Росатом» будет следовать следующим основным принципам...*
- *Госкорпорация «Росатом» принимает на себя следующие обязательства...*
- *главной задачей реализации экологической политики Госкорпорации «Росатом» является...*
- *условия должны обеспечить...*
- *стратегические направления реализации экологической политики...*
- *приоритетные первоочередные мероприятия...*

Еще более отчетливо подобная «вольность» проявляется в тексте политики Госкорпорации «Росатом» в области качества [11]. Там с самого начала заявлено, что политика *является документом, определяющим основные цели, задачи, принципы и обязательства...*

Автор ни на йоту не ставит под сомнение обоснованность и важность ни одного из ФАКТИЧЕСКИХ намерений и направлений деятельности Госкорпорации «Росатом», заявленных в этих политиках. Однако он многократно был свидетелем того, как подведомственные организации, создавая у себя системы менеджмента, вначале разрабатывали свои политики в виде **намерений и направлений деятельности** (как это и определяют международные стандарты), а затем в ходе согласования с Госкорпорацией «Росатом» вынуждены были «исправлять» их путем копирования положений из политик материнской компании. По-другому уполномоченные лица в Госкорпорации «Росатом» никак «не видели» соответствия политики организации политике Госкорпорации «Росатом» и отказывались без «исправлений» и «добавлений» осуществлять требуемое согласование.

В результате в политиках организаций Госкорпорации «Росатом» зачастую без всякого их желания появились (иногда наряду с сохранившимися намерениями и направлениями, а иногда вместо них) и **принципы, и обязательства, и мероприятия, и цели**, и т. д., взятые из текста политик Госкорпорации «Росатом».

Нет никаких сомнений, что подобная «практика» согласования свойственна и другим крупным корпорациям.

Второе обстоятельство вызвано тем, что во многих организациях продолжают действовать разработанные ранее политики, содержащие (наряду с намерениями и направлениями деятельности или вместо них) положения, категоризируемые как **принципы, обязательства, мероприятия** и т. д. Однако руководство этих организаций

НЕ ВИДИТ никакой необходимости сменить эти заголовки на **намерения и направления деятельности**, о которых говорится в стандартах.

Как оценивать ситуацию в этих двух разных по причинам, но одинаковых по конечному результату случаях?

КАК БЫТЬ, ЕСЛИ В ПОЛИТИКЕ ЕСТЬ, НАПРИМЕР, «ПРИНЦИПЫ», НО НЕТ «НАМЕРЕНИЙ»

Чтобы получить требуемый ответ, давайте оттолкнемся от СУЩЕСТВА явления. А оно таково: и содержащиеся в тексте политики **намерения и направления деятельности**, и любые другие используемые в тексте категории (**принципы, обязательства, мероприятия, цели, задачи** и т. д.) находятся в ОДНОМ «векторном» поле.

СМЫСЛОВОЕ предназначение всех положений, включенных в политику под ЛЮБЫМ из этих заголовков, принципиально ОДИНАКОВОЕ: это то, к чему организация намерена стремиться и чем хочет стать в будущем. По этой причине в тексте подобных политик НЕТ НУЖДЫ что-то менять. Пусть все остается как есть, так как все это — лишь вопросы лексики, а выбор лексики — это право организации.

Из этого же должны исходить и аудиторы: вне зависимости от того, какую именно категорию выбрала организация для изложения в политике своих устремлений и желаний, аудиторы ИЗНАЧАЛЬНО должны воспринимать любое из них как **намерение и/или направление деятельности**, потому что они являются таковыми ПО ФАКТУ.

Более того, требовать от организации отказа от использования при описании своих устремлений и желаний каких-либо категорий, кроме **намерений и направлений деятельности**, аудиторы не имеют никаких прав. Подобные действия должны быть расценены и как серьезная методическая ошибка, потому что ИСПРАВЛЯТЬ здесь нечего: никакого несоответствия требованиям стандартов в этом факте нет.

Поэтому, если аудитор-формалист и зафиксирует несоответствие, связанное с отсутствием в тексте политики **намерений и направлений деятельности**, но при этом в ней будут **принципы, обязательства, мероприятия** и т. п., оно твердо должно быть отклонено организацией как необоснованное.

Это первое важное соображение.

ЕЩЕ РАЗ О ВЗАИМОСВЯЗИ ПОЛИТИКИ И ЦЕЛЕЙ

Из содержания предыдущего раздела статьи следует не только то, что любое положение политики, отражающее устремления и желания организации, надлежит трактовать как **намерение и направление деятельности**. Из него вытекает и другое очень важное следствие: требование о соответствии целей политике будет выполнено лишь тогда, когда цели будут установлены по отношению ко ВСЕМ ФАКТИЧЕСКИМ **намерениям и направлениям деятельности**, заявленным в политике, ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ от того, к каким формальным категориям они были отнесены. Причем цели эти должны быть:

- самостоятельными, а не «политическими», т. е. отличаться от тех, которые входят в качестве категории типа **«Наши цели»** непосредственно в состав политики;
- «настоящими», т. е. обладать всеми признаками добротности.

Отсутствие в организации добротных целей, поставленных отдельно от политики, фактически означает отсутствие в ней настоящих целей В ПРИНЦИПЕ. Что, вне сомнения, должно быть квалифицировано как несоответствие. Поэтому, в отличие от предыдущего случая, аудитор-формалист, зафиксировавший такое несоответствие, здесь будет прав.

К сожалению, необходимость обеспечения указанной взаимосвязи понимается не всеми, что подтверждается личным опытом автора. Согласованность поставленных целей со всей совокупностью фактических намерений и направлений деятельности, заявленных в политике, имеет место далеко не всегда.

Это второе важное соображение.

ЦЕЛИ «ПОЛИТИЧЕСКИЕ» И ЦЕЛИ «НАСТОЯЩИЕ»

Следует особо подчеркнуть, что изложенные в предыдущем разделе статьи соображения справедливы и должны быть применены даже тогда, когда в тексте политики присутствуют положения, объединенные в категорию **«Наши цели»** или **«Наши задачи»**.

Причина в том, что данные названия сами по себе ни на что не влияют.

Как разъяснено выше, содержание положений, отнесенных к этим разделам, концептуально ничем не отличается от содержания положений, отнесенных к другим категориям. В политике ВСЕ положения, вне зависимости от «присвоенной» категории, имеют одно и то же предназначение: выражать соответствующие **намерения и направления деятельности**. Поэтому для «политических» (т. е. входящих в состав политики) целей тоже должны быть отдельно установлены соответствующие «настоящие» цели. И если таковые отсутствуют, это должно быть расценено как несоответствие.

Это третье важное соображение.

В дополнение к нему заметим, что включение непосредственно в текст политики положений, называемых **целями**, не только не исключает необходимость разработки «настоящих» целей, но и само по себе методически ничем не предопределено. В стандартах на системы менеджмента четко говорится о том, что политика как таковая НЕ ДОЛЖНА содержать цели по сертифицируемой тематике.

Политика и цели — это РАЗНЫЕ элементы системы, подразумевающие их раздельное существование. Достаточно подробное разъяснение этого приведено автором в статье [9] на примере систем менеджмента качества. Однако высказанные там аргументы и выводы справедливы по отношению и к любым другим системам менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В отношении политики. С одной стороны, включение в определение термина «политика» положения о том, что она состоит из совокупности основных **намерений и направлений деятельности**, не означает запрета на использование каких-то других категорий для описания устремлений и желаний организации. Однако с другой стороны, самого по себе заголовка **«Наши намерения и направления деятельности»** вполне достаточно, чтобы под ним разместить ВСЕ положения, отражающие устремления и желания организации, включая те, которые вначале были отнесены к каким-то иным категориям — **путям, стратегиям, обязательствам, принципам, мероприятиям** и т. д.

Многие организации при разработке политик учитывают это обстоятельство и для исключения многозначности и связанных с ней потенциальных проблем при сертификации формулируют содержание своих политик только в виде **намерений и направлений деятельности** — в полном соответствии с их официальным определением. Нельзя не признать такую практику рациональной.

Вместе с тем, нередко встречаются организации, в которых заголовки структурированных разделов политики отличаются от **намерений и направлений деятельности**. В самом таком явлении ничего отрицательного нет, поскольку использование при разработке положений тех или иных категорий — **принципов, обязательств,**

мероприятий, целей, задач и т. п. — является неотъемлемым правом организации. Подобный подход НЕ МОЖЕТ рассматриваться как несоответствие определению политики, если содержащиеся в ней положения, вне зависимости от наименования заголовка, ПО СУЩЕСТВУ являются заявлениями о **намерениях и направлениях деятельности**.

В подобных случаях, однако, организациям надо иметь в виду следующее:

- использование многочисленных терминов для категорирования положений политики может привести к методической неразберихе и проблемам, в первую очередь в отношении полноты поставленных целей;
- при сертификации любое многообразие категорий устремлений и желаний организации, зафиксированных в ее политике, будет ОБЪЕДИНЕНО командой аудиторов в категорию, рассматриваемую как набор **намерений и направлений деятельности**, требующих постановки для КАЖДОГО из них СВОИХ целей.

В отношении целей.

Первое. Автор считает неразумным и методически ошибочным использовать в тексте политики термины **цели** или **задачи** для обозначения ее тематических разделов, поскольку:

- во-первых, во всех стандартах рассматриваются политика и цели в качестве ПРИНЦИПИАЛЬНО РАЗЛИЧНЫХ, хоть и взаимосвязанных элементов системы менеджмента;
- во-вторых, исходя из своего предназначения содержание соответствующих положений из разделов типа **«Наши цели»** или **«Наши задачи»** всегда будет только «политическим», не обладающим признаками добротности и, вследствие этого, требующим для своей реализации постановки таких же «настоящих» целей, как и для всех других положений. Это приводит к появлению в организации одновременно двух РАЗНЫХ ВИДОВ целей и, следовательно, к ничем не оправданной путанице.

Такого допускать не следует. Тем более что русский язык дает возможность использовать вместо **целей** и **задач** другие категории, которые при изложении политики являются их синонимами: **пути, стратегии, обязательства, принципы, мероприятия** и, наконец, **намерения и направления деятельности**.

Второе. Что касается «настоящих» целей (в том смысле, в котором о них говорится в текстах стандартов на системы менеджмента, и которые организация обязана ставить в сертифицируемой области деятельности), то они должны:

- формироваться ОТДЕЛЬНО от политики и быть добротными;
- охватывать ВСЕ ФАКТИЧЕСКИЕ намерения и направления деятельности, указанные в политике, вне зависимости от того к какой категории они были отнесены разработчиками политики: к **путям, стратегиям, обязательствам, принципам, мероприятиям, целям, задачам** и т. п.

В этом случае требование о согласованности политики и целей будет выполнено в полном объеме.

Автор надеется, что приведенные выше комментарии помогут читателям лучше понять суть таких ключевых понятий, как «политика» и «цели», а также характер взаимоотношений между ними, установленный в стандартах на системы менеджмента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2008/Cor.1:2009(E). Quality management systems. Requirements (Системы менеджмента качества. Требования / Пер. с англ. В.А. Качалова).
2. ГОСТ ISO 9001–2011. Системы менеджмента качества. Требования.
3. ISO 14001:2004(E)/Cor.1:2009(E). Environmental management systems. Requirements with guidance for use (Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по их применению / Пер. с англ. В.А. Качалова).
4. ГОСТ Р ИСО 14001–2007. Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению.
5. OHSAS 18001:2007. Occupational health and safety management systems. Requirement (Системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования / Пер. с англ. В.А. Качалова).
6. ГОСТ Р 54934–2012/OHSAS 18001:2007. Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования.
7. ISO 9000:2005(E). Quality management systems. Fundamentals and vocabulary (Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь / Пер. с англ. В.А. Качалова).
8. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
9. [Качалов В.А. Как в п. 5.4.1 стандарта ISO 9001:2000 понимать смысл слова «соответствующие»? // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 7.](#)
10. Экологическая политика Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (утверждена Приказом от 25.09.2008 № 459).
11. Политика в области качества Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» при использовании атомной энергии в мирных целях (утверждена Приказом от 28.08.2012 № 1/787-П).