

## К читателю

---

Эта книга писалась долгих семь лет, неоднократно переписывалась и редактировалась мною. Дело дошло до того, что параллельно я уже переводил на русский язык сначала проект CD, а потом и DIS новой версии стандарта ISO 9001, выход которой намечен на 2015 год.

Кто-то, наверно, скажет, что уже поздно выпускать книгу, посвященную сходящему со сцены стандарту. Но я бы не стал торопиться с таким выводом, т.к. многое из того, что написано в этой книге, будет по-прежнему актуальным и после перехода на новую версию стандарта. Да, комментарии, скажем, по поводу конкретных документов (того же руководства по качеству) или ролей (например, представителя руководства по качеству) в определенной степени потеряют свою ценность, но, полагаю, комментарии по поводу терминов, процессов, корректирующих действий и многому другому останутся в силе.

Почему я взялся за написание этой книги?

В далеком 2001 году, когда я впервые столкнулся с менеджментом качества, мне не хватало широкого и системного описания подходов и требований, которое бы позволило сформировать цельную картину как теории управления качеством, так и имеющейся практики.

С другой стороны, работая в этом направлении и общаясь с многочисленными коллегами, я не раз убеждался, что они находятся примерно в том же положении, что и я в 2001 году. Особенно грустной была ситуация с теми молодыми специалистами, которые, получив соответствующее профессиональное образование и перед которыми была поставлена задача построения системы менеджмента качества, обнаруживали, что они, по сути, не обладают знаниями, необходимыми для успешного решения этой задачи. И, пожалуй, это именно основная группа читателей, на которую я ориентируюсь.

Почему ISO 9001?

Этот стандарт, пожалуй, можно назвать самым известным и самым применимым документом из 19500<sup>1</sup> стандартов, разработанных международной организацией по стандартизации (ISO) за все время с момента ее образования в 1947 году.

Также его можно назвать самым неоднозначным, самым критикуемым, самым обсуждаемым, самым абстрактным – любой желающий может продолжить этот список. Но как бы мы к нему не относились, этот документ прочно вошел в практику тысяч и тысяч компаний по всему миру, на его изучение, обсуждение и внедрение потрачены человеко-тысячелетия и будет потрачено еще больше – в этом можно не сомневаться.

Кто-то ищет в нем панацею от всех проблем и источник скорого процветания, кто-то, относящий себя к посвященным, зарабатывает толкованием требований стандарта для непосвященных, кто-то отправился в плавание по волнам сертификационного бизнеса. Я же отношу себя к тем, кто, полагая, что найти рациональное зерно можно во всем, пытается на практике извлечь максимум пользы для организации из полутора десятков страниц довольно общих требований, изложенных при этом весьма сложным для понимания языком.

С одной стороны, и об этом надо говорить, мне ISO 9001 представляется этаким давно плавающим по морям кораблем, днище которого густо заросло ракушками и водорослями, в роли которых выступают требования, продиктованные целями сертификации, а не целями бизнеса. Как и ракушки, создающие трение, мешающее движению, так и эти требования ведут лишь к непроизводительной трате ресурсов.

С другой стороны, я на практике не раз убеждался в том, что если относиться к стандарту, как к некой «дорожной карте», выбирая из него то, что действительно способно улучшить систему менеджмента организации и снизить, тем самым, управленческие издержки и повысить результативность бизнеса, то этот документ может быть весьма полезным.

---

<sup>1</sup> Приведены данные по состоянию на начало 2015 года (<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>)

Кроме этого, нетрудно заметить, что стандарт определяет требования к тому, ЧТО надо делать, но никоим образом не говорит КАК, оставляя выбор механизмов реализации на усмотрение организации. И, возвращаясь к огромной армии молодых специалистов по менеджменту качества, не имеющих практического опыта управления, можно констатировать, что для них конкретное наполнение требований средствами реализации – практически непосильная задача. Соответственно, начиная эту книгу, я ставил себе одной из целей раскрыть, КАК требования типа «организация должна» или «высшее руководство должно» могут быть воплощены в рамках системы менеджмента. Надеюсь, что мне, хотя бы в какой-то мере, удалось это сделать.

Язык, которым написан стандарт, не назовешь легким и понятным. Я всегда в шуточной форме (а, как известно, в любой шутке есть доля шутки) говорил, что реакция на первое прочтение стандарта ISO 9001 – хороший тест на «нормальность»: если вы признаетесь, что ничего не поняли, то вы – нормальный человек.

С этой точки зрения можно сказать, что данная книга – попытка «перевести» стандарт ISO 9001 на «нормальный» русский язык. Эта идея не нова, существуют, например, такие ресурсы, как *ISO standards in plain English*<sup>2</sup>, т.е. «Стандарты ISO простым английским языком», на которых сложные для понимания положения стандарта излагаются понятными словами.

Я не пытался дать ответы на все вопросы – это просто невозможно. И потому, что нельзя знать все, и потому, что вопросы у каждого свои и невозможно их все предугадать. Кто-то, читая эту книгу, испытывает радость открытия и продвижения вперед, а кто-то останется разочарованным, не найдя в ней того, что в данный момент занимает его мысли. Но и в этом случае я надеюсь, что изменится ситуация, возникнут новые задачи и, обратившись к книге, читатель найдет в ней ответы на свои вопросы.

Принимая во внимание существенные нарекания к качеству официального перевода стандартов серии 9000 на русский язык<sup>3</sup>, я ориентировался на английский вариант и свой собственный перевод, относительно которого хотел бы сделать вот какое пояснение.

Я хорошо запомнил слова своего преподавателя английского: «Каждый язык по-своему трактует действительность» и не раз потом имел возможность убедиться в полной справедливости этого утверждения. Поэтому при переводе я стараюсь как можно точнее передать смысл текста, т.е. сформулировать положение так, как это сделал бы человек, говорящий на русском языке.

---

<sup>2</sup> <http://www.praxiom.com/>

<sup>3</sup> Качалов В.А. ГОСТ ISO 9001-2011: ошибки перевода теперь зафиксированы на уровне СНГ. Неужели навсегда? // Методы менеджмента качества – 2013. – №5