







ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

СОДЕРЖАНИЕ

| | | |
|---|---|------------|
|  | ИНТЕРВЬЮ С КОНСУЛЬТАНТОМ <i>Вишнинецкий Сергей Николаевич</i> | 80 |
|  | О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА <i>Шадрин Александр Давыдович</i> | 84 |
|  | УКРОЩЕНИЕ ЭНЕРГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА <i>Маслов Дмитрий Владимирович</i> | 90 |
|  | НОВЫЙ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЯ РАБОТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ (ВСТРАИВАНИЮ) КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (МС ИСО 9001) В ОРГАНИЗАЦИЯХ <i>Соловьев Владимир Иванович</i> | 94 |
|  | УРОКИ ОДНОЙ АВАРИИ. ФОСФОРНЫЙ "СЛЕД" <i>Тихоненко Валентин Васильевич</i> | 97 |
|  | МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА. ИСТОРИОГРАФИЯ РАЗВИТИЯ <i>Злобин Виктор Павлович</i> | 100 |

ИНТЕРВЬЮ С КОНСУЛЬТАНТОМ

Прогноз на будущее...



Вишневский Сергей Николаевич
Директор
Центра консультаций и исследований
ООО «ТНА-ТЕСТ»

(DM – представитель редакции
журнала «Das Management»)



ISO 9001:2008

DM: Что нового, по Вашему мнению, в новой версии стандарта ISO 9001:2008?

Новая версия стандарта практически не отличается от старой. В ней более подробно разъяснены требования по аутсорсинговым процессам и более четко сформулированы обязательства по выполнению законодательных требований.

DM: Можете ли отметить другие изменения, которые произошли в стандарте?

Все остальные изменения касаются уточнения или разъяснения формулировок. Причем большинство изменений мне импонируют. Они действительно были нужны. Есть моменты, которые остались без внимания. Уточнив фразу в одном месте стандарта, разработчики почему-то не уточняют ее в другом. Думаю это не настолько принципиальный вопрос, чтобы заострять на нем внимание читателей.

DM: Нужно ли проводить дополнительные работы предприятиям по доводке существующей системы менеджмента до соответствия требованиям новой версии стандарта?

Все зависит от того, как консалтинговая компания или само предприятие трактовали требования предыдущей версии стандарта. Чаще всего изменения приходится вносить в управление аутсорсинговыми процессами. Например, предприятие могло заключить договор с компанией, которая предоставляет ей услуги. В договоре прописано то, что они должны делать, прописаны свои требования и этим деятельность по управлению аутсорсинговым процессом ограничивалась. Если они так относились к требованиям стандарта, то необходимо будет ввести дополнительные мероприятия по контролю аутсорсинговых процессов.

DM: Какие именно работы востребованы предприятиями в момент перехода на новую версию стандарта?

Большинство компаний обратились к нам за дополнительным обучением и разъяснением изменившихся положений стандарта ISO 9001. Одна компания заключила договор по анализу всего пакета документов системы менеджмента и выдачи консультаций уже не в виде обучения, а в виде конкретных рекомендаций - какие изменения необходимо внести в документацию системы менеджмента и как изменить сами процессы, чтобы соответствовать уточненным требованиям стандарта ISO 9001. Естественно те компании, с которыми мы работаем в настоящий момент

по разработке систем менеджмента, получают полноценный консалтинг с учетом требований и разъяснений новой версии стандарта.

DM: Т.е. большинству Ваших клиентов достаточно пройти дополнительное обучение?

Да, именно так. Наша трактовка старой версии стандарта ничем не отличается от того, как изложены требования в новой версии стандарта.

DM: Долго ли будут актуальны услуги по обучению и консалтингу для перехода на новую версию?

Некоторые компании прошли надзорные и ресертификационные аудиты, не меняя сертификат, оставив сертификат версии 2000-го года. С ноября месяца уже не выдаются сертификаты по версии 2000 года, а в ноябре 2010 года сертификаты по старой версии будут аннулированы. Поэтому интерес к «переходным» курсам и консалтинговым работам продлится еще около года.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

DM: Вы работаете с предприятиями различных отраслей. Видите их сверху донизу. Как кризис отразился на системах менеджмента предприятий и на самих предприятиях?

На некоторых предприятиях ничего не изменилось. Я имею в виду предприятия, которые разрабатывали систему менеджмента как систему для упорядочивания и улучшения деятельности предприятия и сертификат соответствия системы менеджмента определенным требованиям рассматривали как неизбежное как само собой разумеющееся. Их отношение к своим системам менеджмента не изменилось, несмотря на кризис. Они сейчас продолжают обращаться к нам за консультациями, за дополнительным обучением. Также обращаются по вопросам проведения аудитов подразделений и процессов, которые трудно непредвзято проверить своими силами. Например, аудит процесса аудита, или аудит высшего руководства предприятия. Такие предприятия продолжают совершенствовать систему менеджмента и получать от этого дивиденды в виде допол-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

нительных доходов за счет повышения качества и снижения себестоимости. Все это обусловлено тем, что система менеджмента хорошо работает.

Есть и другая часть предприятий. Те, кто разрабатывал систему ради сертификата. Им сейчас не сладко, т.к. их системы менеджмента затратны. Некоторые подумывают о том, чтобы не продлевать действие сертификата с целью экономии средств. Ряд предприятий считают для себя нецелесообразным затраты, которые связаны с оплатой надзорных аудитов сертификационным органам. Хотя это не такие и большие деньги. Но есть и такие.

Вывод один: тот, кто разрабатывал систему ради системы, а не ради сертификата, тот продолжает работать и понимает важность этого.

DM: Если я правильно Вас понял, то, по Вашему мнению, наличие реально работающей системы менеджмента на предприятии многим позволило выжить в период кризиса?

Как говорят, кризис у нас в умах. К примеру, можно взять металлургов. Те, кто пускал средства на перевооружение, не так снизили объемы производства даже во время кризиса и испытывают значительно меньше проблем.

Мы работаем с несколькими металлургическими компаниями в последнее время. Одни резко сократили объемы, а другие продолжают наращивать. Почему? Объемы наращивают те, кто вложил деньги в модернизацию и реорганизацию производства. Эти предприятия смогли снизить себестоимость продукции. Их себестоимость на порядок ниже, чем тех, которые останавливаются. Есть и такие предприятия, которые активно вкладывали деньги в модернизацию, но не успели реализовать проекты до кризиса. Их мне жаль больше всего. Они не могут похвастаться низкой себестоимостью продукции, и вынуждены останавливать производство. Потому как продавать в убыток не выгодно.

DM: Наблюдаете ли Вы сокращение персонала, работающего в группах по качеству?

Полного сокращения я нигде не видел. В некоторых случаях сокращают численность таких групп. Но ведь при хорошо работающей системе менеджмента нет необходимости в многочисленной группе по качеству.

DM: Это Ваше мнение? Можете его прокомментировать?

Да, это мое мнение. Потому что при хорошо работающей системе менеджмента каждый инженерно-технический работник уже является носителем идей качества. В действительности нужна группа, которая занимается проведением аудитов. Вот эта группа должна быть постоянно действующей. Независимо от того, как она организована. Это могут быть освобожденные люди, которые занимаются исключительно аудитами, либо это могут быть специалисты, которых освобождают на время проведения аудитов. Эта деятельность должна осуществляться постоянно. Потому что, не проверяя и не подталкивая систему корректирующими действиями, можно дожидаться того, что остановится ее развитие.

ПРОГНОЗ НА БУДУЩЕЕ

DM: Когда кризис закончится, чем будут интересоваться менеджеры по качеству?

Думаю, что в первую очередь будет интерес к совершенствованию системы менеджмента качества. Также будет наблюдаться большой интерес к разработке для получения сертификата на систему менеджмента качества у новых компаний, а также у тех, кто давно работает на рынке, но еще не приступал к знакомству с системой качества. В настоящее время, по крайней мере, на территории Украины, наши заказчики, прежде всего, заинтересованы в разра-

ботке системы менеджмента ради получения сертификата как пропуска на тендеры.

DM: Таким образом, можно сказать, что большинство предприятий в ближайшем будущем будут внедрять системы только ради сертификата?

Да, к сожалению, таких предприятий было и пока будет большинство. Приятное исключение составляют предприятия пищевой промышленности. Наверное, чувство ответственности за последствия воздействия продукции на потребителей побуждает их строить хорошо работающие системы менеджмента. Конечно, это касается только тех, кто добровольно принял решение о разработке и внедрении систем менеджмента качества и безопасности пищевой продукции. Таких предприятий немного, но их системы менеджмента, как правило, очень результативны.

DM: Что будут делать предприятия после выхода экономики из кризиса?

Предприятиям, которые выходят из кризиса, нужны деньги. Украинские банки пока деньги не выдают или выдают под драконовские проценты. Встает вопрос – где взять деньги? Кто дает кредиты под нормальные проценты? Чаще всего – это Европейский банк реконструкции и развития, другие европейские и международные финансовые институты. С ними можно решить вопрос в том случае, если твое предприятие внушает доверие. Обратившись в этот банк за финансовыми ресурсами, предприятие сталкивается с проблемой – практически все европейские банки и другие международные организации, которые могут финансировать, требуют наличия на предприятии системы менеджмента экологической безопасности и системы менеджмента профессиональной безопасности. Система менеджмента качества уже должна быть как само собой разумеющееся. Т.е. кроме СМК требуют СЭМ и СПБОТ.

Поэтому у предприятий возникает необходимость в разработке систем экологического менеджмента и профессиональной безопасности и здоровья. Государство, к сожалению, пока не стимулирует предприятия к внедрению систем экологической и профессиональной безопасности.

DM: Т.е. вы хотите сказать, что большинство Ваших нынешних и будущих клиентов пришли к Вам и придут в ближайшее время не по своей воле?

Да. Большинство. Причем, разрабатывая систему менеджмента профессиональной безопасности, они понимают, зачем это нужно. А вот при разработке системы экологического менеджмента они абсолютно не понимают целесообразности этой деятельности.

DM: Почему такая разница в восприятии руководством СЭМ и СПБОТ?

Пока еще заплатить штраф дешевле, чем внедрять природоохранные мероприятия. Вот если появятся реальные механизмы влияния на предприятия, ситуация может измениться. Это должны быть какие-то серьезные санкции, возможно большие штрафы или реальная приостановка деятельности.

DM: Но вы же, как директор консалтинговой компании, сами в этом заинтересованы? Не так ли?

Да, я заинтересован как представитель консалтинговой компании. Но прежде всего я заинтересован как житель страны. Я каждый год выезжаю на азовское море и вижу, что с ним происходит из-за, регулярных сбросов промышленных отходов в море. Я вижу, подобную ситуацию у себя на работе. Прихожу каждый день в чистой рубашке, работаю, не выходя из кабинета, возвращаюсь с работы с черным воротником. Мне это не очень приятно. При этом, находясь в Сумской области, несколько дней могу ходить в одной рубашке. Она выглядит так, будто я ее только одел.

DM: Сейчас в период кризиса многие ищут оптимальные инструменты менеджмента, я бы даже ска-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

зять «чудесные» решения? Вы можете что-либо посоветовать?

Да, можно рекомендовать несколько таких инструментов. Но на самом деле они весьма полезны не только в момент кризиса. Мы, разрабатывая систему менеджмента качества, забываем о том, что по большому счету не каждому предприятию по зубам система менеджмента качества, если нет осуществленных на предприятии программ-предпосылок. Т.е. начальных условий.

DM: Что может служить этими самыми начальными условиями?

Прежде всего, на предприятии должно быть понимание того, что должен быть порядок. Простой порядок. Простая система «5S», не требующая наличия консультантов. Если тяжело реализовать принципы этой системы самостоятельно, в этом случае можно пригласить консультантов. Эта система не требует больших затрат, но при этом приносит эффект практически сразу.

DM: Наводите ли Вы порядок, возможно применяя «5S», в рамках внедрения системы менеджмента?

Да, но чаще всего условиями договора эта работа не оплачивается. Поэтому мы в большинстве случаев ограничиваемся рекомендациями. Кроме «5S» можно рекомендовать еще один инструмент - «20 ключей» и ряд других доступных и понятных инструментов.

DM: Что еще, кроме системы качества, экологии и охраны труда, будет интересовать Ваших заказчиков в ближайшем будущем?

Я очень надеюсь, что наше правительство поймет, что нельзя на рынке пищевых продуктов работать без системы управления пищевой безопасностью, основанной на принципах НАССР. Эти системы являются обязательными в Европе, Америке, Японии. Думаю, вскоре пищевики всколыхнутся.

DM: Какие стандарты среди новых Вы можете отметить как перспективные в ближайшем будущем?

Вышла серия стандартов ISO 28000 (системы менеджмента безопасности цепи поставок), готовится к выходу стандарт 50001 (энергоменеджмент). Они могут стать популярными. Мне лично близок стандарт по энергоменеджменту.

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

DM: С чего начинается Ваша работа с предприятием.

Первый вопрос, который я задаю заказчику: «Зачем Вам это нужно?»

DM: Какие варианты ответов могут быть?

Может быть, как минимум, два варианта. Но чаще всего слышу один из них.

Есть те, кто честно говорит: «Мне нужен сертификат. Меня мало волнуют изменения». В этом случае я говорю: «Изменений не избежать, потому что для получения сертификата необходимо все же кое-что изменить в системе менеджмента».

Второй вариант: Сертификат – это конечно неплохо, если он будет – это хорошо. Но мне важен экономический эффект от внедрения СМК или реальные плоды. Я был на семинаре и понял, что СМК мне реально поможет стать лучше. С такими интересно работать, я бы даже сказал приятно. Но таких очень мало.

DM: Если это не закрытая информация, можете назвать такие предприятия?

Среди пищевиков всегда хвалю компанию «Геркулес» и «Лекфарма «Адонис», они получили действительно результат от внедрения системы. Очень приятно было работать с Ровенской атомной станцией и ММЗ «Истил».

DM: А среди крупных предприятий?

Есть такое предприятие, где мы, к сожалению, проиграли тендер на внедрение системы. Там работают наши коллеги. Это концерн ГАЛНЕФТЕГАЗ. Кстате его презентация публиковалась в первом номере Вашего журнала. Они решили внедрять систему менеджмента качества, экологического менеджмента и систему профессиональной безопасности и здоровья. При этом они являются одним из лидеров своего рынка. Им нужен сертификат постольку – поскольку. Они стремятся к тому, чтобы быть еще лучше, чем есть.

DM: Можете назвать причину, почему Вы проиграли тендер?

Они выбрали консультанта исходя из территориальной близости.

DM: Исходя из Вашего опыта, можете ли подтвердить то, что внедрение «реальной» системы стоит дороже и занимает больше времени, нежели построение системы ради сертификата?

Да именно так.

DM: Какие существуют проблемы на рынке консалтинговых услуг в Украине и на постсоветском пространстве?

У рынка есть одна большая и серьезная беда. Она, к сожалению, не излечима. Каждый человек, который разработал хотя бы одну систему менеджмента, считает себя ассом и предлагает свои услуги другим предприятиям.

DM: В чем кроется проблема? В чем опасность привлечения таких консультантов для предприятий-заказчиков?

Естественно, как люди они вполне неплохие. Они самонадеянные, в этом основная проблема. Самонадеянность для предприятий играет очень плохую роль. Любая консалтинговая фирма является нормальной до тех пор, пока ее сотрудники изо дня в день занимаются реализацией проектов по внедрению систем менеджмента, занимаются самообразованием и повышением квалификации, знакомством с новыми системами менеджмента и лучшими практиками.

Как только консультант самоуспокаивается считай, что с этого момента он перестает быть специалистом в своем деле.

СЛОЖНОСТИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

DM: Исходя из Вашей практики, назовите наиболее проблемные места при внедрении систем менеджмента?

Самое проблемное место при внедрении – это апатия со стороны первого руководителя, непонимание того, что именно внедряется и для чего внедряется. Ведь система менеджмента – это система для руководителя. С ее помощью руководитель должен управлять. Мы разрабатываем систему для группы лиц, которые сидят наверху олимпа. Если эта группа лиц не понимает и не хочет понимать для чего внедряется система, то этот проект обречен на про-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

вал. Эта система будет камнем на ногах предприятия, она будет затратной структурой.

В реально жизни руководитель не пользуется принципами и подходами, которые для него же разработаны. Ведь мы не разрабатываем системы менеджмента для ИТРовца или для рабочего. Мы разрабатываем ее именно для руководителя. А он ею не пользуется. Фактически существует две системы. Его собственная система менеджмента, которая сидит у него в голове, и существует формальная система, которую приходится предъявлять сертификационному органу. Но как Вы понимаете эта формальная система постоянно пересекается с его собственной системой менеджмента, которая не соответствует требованиям стандартов. Вот для этого сидит и работает группа специалистов - группа качества. Они постоянно думают и ломают головы над вопросом, как же нам показать то, что мы соответствуем требованиям стандартов.

DM: По вашему это самая большая беда? Есть ли другие проблемы?

Нет никаких других проблем кроме уже обозначенной. Если первый руководитель понимает что и для чего делается, то система строится на ура. Она сразу же начинает приносить дивиденды, еще в процессе построения. Как только встречается непонимание назначения системы начинаются проблемы: мелкие и крупные. Поэтому, еще раз подчеркну, единственная проблема кроется в первом руководителе.

DM: Можно ли при внедрении системы менеджмента обойтись без консультанта? Т.е. внедрить систему своими силами?

Конечно можно. При наличии понимания вопроса первым руководителем. Если он ставит задачу по разработке системы менеджмента своим подчиненным, то он прежде всего должен понимать, что систему разрабатывают для него. Соответственно сотрудник должен понять стиль управления, должен пользоваться поддержкой первого руководителя и должен иметь достаточно времени для обучения.

DM: В чем основная причина того, что большинство предприятий внедряют системы менеджмента с привлечением консультантов?

Нет никакого секрета в этом. Поговорку «Нет пророка в своем отечестве» никто не отменял.

Деминг родился в Америке. Реализовал свои идеи в Японии. И если перебрать большинство знаменитых консультантов мирового масштаба, то увидим общую закономерность. Родились они в одной стране, а стали знамениты в другой. Это я беру очень высокий уровень. Теперь перейдем к предприятию. Предположим, руководитель поручает разработать систему менеджмента своему специалисту. Чаще всего руководитель не понимает, зачем нужна система, но при этом поручает разработать ее. Специалист через какое-то время приходит и говорит, что необходимо менять определенные правила и процессы. В ответ он чаще всего слышит: «А вы уверены, что нам надо это менять. Давайте обойдемся без изменений».

С другой стороны давайте посмотрим, как действует консультант. Он приходит и говорит: «В соответствии с требованиями такого-то международного стандарта вам необходимо изменить то-то и то-то. Вариантов у вас нет». Консультант в отличие от собственного специалиста чаще всего слышит следующее: «Раз вы сказали, будем менять». Видите, отношение разное. Мы работали с компаниями, где

очень сильные группы по качеству. Но поддержка со стороны консультанта все равно была нужна.

DM: Можете назвать предприятие, на котором, по Вашему мнению, наиболее сильная группа по качеству?

Для примера могу назвать Ровенскую атомную электростанцию. В настоящий момент они решили внедрить ИСО 9001 и ИСО 14001. В перспективе планируют OHSAS 18001. В их случае все зависит от финансирования из государственного бюджета.

СОВЕТЫ БЫВАЛЫМ

DM: Что посоветуете предприятиям, которые уже много лет работают над поддержкой и совершенствованием системы менеджмента качества?

Основное требование стандарта ИСО 9001 содержится в одном единственном разделе 4.1. Это требование – внедрение процессного подхода. К сожалению, по настоящему процессный подход, несмотря на наличие сертификатов, работает на очень малом количестве предприятий. Поэтому я настоятельно рекомендую сосредоточить внимание на процессном подходе. В результате можно получить и увидеть реальный результат. Если по прежнему продолжать формально описывать процессы управления документацией, внутреннего аудита и др, результата не будет.

DM: Это основная рекомендация? Есть какие-либо еще?

Это самая основная. Заставьте процессную модель работать.

ПОЖЕЛАНИЯ НОВИЧКАМ

DM: Пожелания предприятиям, которые только собираются внедрять систему менеджмента качества.

Начну с того, что многие пропустили. С программ-предпосылок или программ необходимых для внедрения систем менеджмента. Рекомендую внедрять на предприятии «5S», затем приступить к внедрению системы качества. Проще ничего не бывает. Дальше строить систему менеджмента будет очень легко. Есть, кстати, локальный стандарт на систему «5S», но международного стандарта нет. Можно даже сертифицироваться по этому стандарту, если важно похвастаться бумажкой в виде сертификата. Т.е. важно, чтобы перед внедрением системы менеджмента был порядок. На практике видишь: собирается некое предприятие внедрять СПБОТ по требованиям OHSAS 18001. Идешь по территории предприятия и смотришь, и на сердце становится больно-больно. Как можно всерьез говорить о внедрении СПБОТ, когда под ногами не убрано.

Еще один немаловажный момент – совпадение интересов у собственника, руководителя и сотрудников предприятия. Работать качественно всем должно быть выгодно.

О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА



Шадрин Александр Давыдович
Д.Т.Н.,
профессор Санкт-Петербургского
государственного политехнического
университета,
действительный член
Академии проблем качества



В начале было слово...

Иоанн, 1:1

Время от времени в специальной литературе появляются материалы, в которых существующее положение в теории и практике менеджмента качества авторы из разных стран освещают с критических позиций. Они приводят примеры более или менее грубых ошибок в работах коллег и аргументы в пользу своего мнения. Такого рода критика, безусловно, необходима особенно в России и некоторых соседних с ней странах, где положение с качеством продолжает оставаться тяжелым: с одной стороны, постоянно публикуются и вводятся в действие новые стандарты (в том числе и международные), однако с низким качеством мы встречаемся постоянно, а примеры высокого качества — крайне редки. При этом об успешном развитии экономики всерьез говорить нельзя.

Вместе с тем, у такого рода критики есть один нехороший аспект: автор критикуемых положений не имеет возможности ответить на критику сразу, например, разъяснить свою позицию, если, скажем, она была неверно истолкована, что бывает нередко. Конечно, можно написать в редакцию. Но в лучшем случае ответ опубликуют через несколько месяцев, но и тогда совсем не обязательно, что его прочтут именно те люди, в глазах которых квалификация данного автора была подвергнута сомнению. Кроме того, на ответ может быть дан свой ответ, который будет опубликован с еще меньшей вероятностью и т.д.

По этой причине я, например, воздерживаюсь прямо критиковать в печати работы того или иного автора. Вместе с тем, поводов для критики и даже возмущения, повторы, в специальной литературе по вопросам качества очень много, и молчать о них нельзя. Поэтому с разрешения редакции буду приводить примеры, не называя ни работ, ни их авторов, поскольку, как мы знаем, люди бывают виноваты только в 10—15% всех происходящих ошибок, в основном же виновата система. И именно система, если угодно, является объектом той части данной статьи, которая содержит критику.

Качество в любой стране зависит, прежде всего, от действующего законодательства, которое даже на постсоветском пространстве существенно различается. Поэтому в данной статье проблема качества рассматривается на российских примерах и на примерах тех работ, которые опубликованы на русском языке, в частности, в 2009 г. в первом номере журнала Das Management (далее — DM).

Итак. На мой взгляд, главная причина того, что практически ни в одной области жизни в России нет существенного улучшения качества, заключается в отсутствии согласия (точнее, консенсуса) в отношении понятия «качество» и некоторых других, связанных с качеством терминов. Другими словами, отсутствует общепринятое понимание того, чем высокое качество отличается от любого другого.

Именно когда неизвестно, что такое «хорошо», на рынке господствует что попало. При этом, как это ни покажется странным, отечественные специалисты по качеству на вопрос — «что такое высокое качество?» — очень редко дают определенный ответ, соответствующий международным стандартам ИСО серии 9000. Обратимся к примерам.

Пример 1. Один из ведущих российских специалистов в области квалиметрии, доктор технических наук, профессор в статье, публикуемой в российском журнале по вопросам качества, совершенно справедливо отмечает: «Проблема для своего правильного понимания требует предварительного четкого пояснения основных применяемых терминов. И в первую очередь — терминов «менеджмент» и «качество». А далее прямо заявляет, что «качество» он понимает в соответствии с идеологией ГОСТ 15467—1979 как «совокупность свойств объекта...» (подробнее — см. далее). Об определении качества в стандарте ИСО 9000:2000 в указанной статье, опубликованной уже после 2000 г., просто не упоминается.

В этой же статье автор фактически выражает свое несогласие с определениями терминов «менеджмент качества» и «управление качеством», данными в стандарте ИСО 9000, заявляя: «Что касается термина «менеджмент», то здесь и в дальнейшем мною он будет пониматься как абсолютный синоним термина «управление».

Примерно то же самое мы можем видеть и в № 1 DM. Некоторые авторы применяют термин «менеджмент качества», некоторые в том же самом смысле — «управление качеством». Некоторые в одной статье говорят и о «системах управления качеством», и о «системах менеджмента качества». Даже в библиографии статей заголовков ДСТУ ИСО 9001, порой, звучит как «системы управления качеством», хотя в терминологическом стандарте ИСО 9000 нет (!) термина «система управления качеством».

Может быть, в этом не было бы беды, если бы, в соответствии с международным и российским национальным стандартами, термины «менеджмент качества» и «управление качеством» не означали РАЗНЫЕ ОБЪЕКТЫ.

В п. 3.2.8 стандарта ИСО 9000 определяется: «**менеджмент качества** — скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству». *Примечание.* Руководство и управление применительно к качеству обычно включает разработку политики в области качества и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества». (**quality management** — coordinated activities to direct and control an organization with regard to quality. NOTE: Direction and control with regard to quality generally includes establishment of the quality policy and quality objectives, quality planning, quality control, quality assurance and quality improvement).

Соответственно в 3.2.10 определяется: «**управление качеством** — часть менеджмента качества (выделено А.Ш.), направленная на выполнение требований к качеству». (**quality control** - part of quality management focused on fulfilling quality requirements).

К сожалению, и некоторые авторы № 1 DM демонстрируют непонимание терминов «менеджмент качества» и «система менеджмента качества». В журнале неоднократно звучит словосочетание «внедрение системы менеджмента качества». Такого рода термины совсем не безобидны.

Для любого практика, который привык задумываться над значением слов, предложение «внедрить СМК» звучит оскорбительно: как будто он до сих пор не понимал значе-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

ние качества и значение системы для успеха предприятия. Отсюда, в частности, вполне объяснимо и недоверие, которое нередко вызывают «специалисты по качеству».

На самом деле, в природе не существует действующей организации, на которой не было бы системы менеджмента качества, в понимании ИСО 9000. Вопрос в том, соответствует ли эта система ИСО 9001, поэтому можно говорить о внедрении требований ИСО 9001 (как это сделано, например, в первой строке на стр. 37 № 1 DM), а не о «внедрении СМК».

Путаницу с терминами «менеджмент качества» и «управление качеством» можно понять. Термин «менеджмент» заимствован из английского языка и происходит от слова «manage», которое переводится как глагол «управлять». Соответственно, «management» можно переводить как «управление», а «manager» — как «управляющий», или «руководитель».

Вместе с тем, в английском языке есть слово «control», которое также обычно следует переводить как глагол «управлять» или как существительное «управление». Реже слово «control» переводится созвучным русским существительным «контроль» («проверка») или глаголом «контролировать» («проверять»).

Таким образом, в английском языке есть два (основных) термина, которые переводятся на русский одним термином «управление». А есть еще слова administration, direction, driving, government, которые также можно перевести словом «управление». Однако по-английски эти термины применяются для обозначения *различных вариантов управления*.

В русском языке такие разные варианты управления — как управление автомобилем, управление университетом, управление городским хозяйством, промышленным предприятием, управление мировой политикой, управление домашним хозяйством, воспитанием детей или управление государством — все эти очень разные действия обозначаются одним словом — «управление». Точнее — могут обозначаться словом «управление» без ущерба для корректности. Вместе с тем, сегодня уже полноправным словом русского языка является термин «менеджмент».

Сегодня менеджмент как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают *практику реального управления* и ее осмысление.

Словарь русского языка определяет слово **менеджмент** как «совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, а также финансовыми и другими ресурсами»

Этот термин, в указанном смысле, введен в научную литературу сравнительно недавно — лет тридцать тому назад — в публикациях известного американского экономиста П. Друкера (P. Drucker).

В приведенном и в приводимых далее определениях «менеджмент» на русском языке, так или иначе, определяется через «управление» с некоторыми пояснениями. То есть «управление», на русском языке, более широкое понятие, чем «менеджмент». Мы не будем здесь давать определения термина «управление», полагая, что значение этого термина читатель понимает правильно. Отметим, что не всякое «управление» может называться «менеджментом». Например, мы управляем автомобилем, управляем поведением своего ребенка, но мы при этом не занимаемся «менеджментом» (в отношении) ребенка или автомобиля — так сказать нельзя ни по-русски, ни по-английски.

С другой стороны, менеджмент банка, университета или любого другого объекта всегда, и вполне корректно с точки зрения русского языка, может быть назван управлением банком, университетом и т.п.

Известный специалист в области менеджмента И. Адизес (I. Adizes) считает, что «менеджмент», в принципе, нельзя определять через «управление». По его мнению, **менеджмент — это процесс, осуществляемый людьми, по обеспечению того, чтобы компания была эффективной и результативной в краткосрочной и долго-**

срочной перспективе. Данная трактовка достаточно точно отражает сущность понятия «менеджмент».

Вместе с тем, как мы видели, в соответствии с ИСО 9000, управление качеством — часть менеджмента качества. Работая с этими стандартами, это надо понять, принять и **соблюдать**.

Принято считать, что на предприятии (в организации) управлением качеством занимаются не все работники, а только те, которые непосредственно формируют свойства продукции и изготавливают её. Поэтому более точно смысл этого термина выражается словами «управление качеством продукции» (также см. далее). Так, например, на промышленном предприятии, выпускающем материальную продукцию (скажем, станки), управлением качеством (продукции) занимаются конструкторы, определяющие будущие конкретные свойства продукции, технологи, определяющие способы изготовления продукции с заданными свойствами, и работники, непосредственно выпускающие эту продукцию (рабочие, операторы и т.п.). Остальные работники — начиная с первого руководителя — которые обеспечивают процесс производства продукции, но не принимают в нем непосредственного участия, а зачастую даже и не видят самой продукции, занимаются менеджментом качества.

Пример 2 взят из монографии другого автора — также доктора технических наук, профессора. Эта монография в 2004 г. допущена Министерством образования РФ в качестве учебного пособия. В ней, в частности, приводится определение: «Качество — степень соответствия присущих продукции характеристик определенным требованиям». Это определение не совпадает ни с одним (!) определением какого-либо действующего (или действовавшего ранее) международного или национального стандарта. В определении стандарта ИСО 9000 автор монографии добавляет от себя слова «продукция» и «определенным» и дальше строит содержание учебника на основе своего собственного понимания качества, существенно искажающего смысл определения стандарта ИСО 9000 и его российского аналога ГОСТ Р ИСО 9000.

Пример 3. В монографии третьего автора (также доктора технических наук, профессора), которая в 2009 г. допущена Министерством образования РФ в качестве учебного пособия, приводится единственное определение термина «качество», заимствованное из международного стандарта ИСО 8402, который, как известно, был отменён в 2000 г.

Пример 4 взят из № 1 DM. Автор одной из статей совершенно верно приводит определение качества из ИСО 9000: «Качество – степень...» (подробнее – см. далее), но потом, в частности, пишет: «Качество характеризуется как способность удовлетворять требования». Здесь уже явная ошибка: «степень» это некоторая часть целого, т.е., с точки зрения ИСО 9000, качество это ОЦЕНКА, а не «способность...». Далее этот же автор пишет: «Качество предмета, хотя и имеет ряд объективных характеристик, зависит от восприятия его человеком». Снова ошибка: качество объекта действительно объективно, но это (в соответствии со значением слов русского языка) значит, что оно НЕ ЗАВИСИТ от человека (именно поэтому оно и объективно). От человека зависит качество – ОЦЕНКА качества предмета.

Здесь имеет место очень широко распространенная ошибка: **качество объекта** (продукции) – его объективная характеристика – путается с **качеством** – степенью удовлетворения требований, которая всегда субъективна. Подробнее мы об этом важнейшем аспекте поговорим далее.

Подобные примеры можно продолжить, но и из приведенных становится очевидным: некоторые вполне уважаемые авторы не согласны с тем, как трактуют «качество» и смежные с ним понятия международные и национальные стандарты, а возможно, и не понимают этого. В этой ситуации неизбежен низкий уровень теоретических и эффективности практических работ по улучшению качества.

Пример 5. В монографиях «о качестве» типична общая последовательность изложения материала, посвященного

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

разъяснению того, что такое «качество», которая состоит примерно в следующем.

Напоминается его философское определение. Приводятся определения качества из ГОСТ 15467, из ИСО 8402, из ИСО 9000:2000 (2005), и идет разъяснение «сущности качества». В этом разъяснении, с возможными вариациями, сообщается, что номенклатура показателей качества продукции включает в себя показатели: назначения, надежности, технологичности, стандартизации и унификации, транспортабельности, безопасности, а также эргономические, эстетические, патентно-правовые, экологические и экономические показатели. Все перечисленные показатели делятся на подгруппы. Так, показатели назначения бывают классификационными, функциональными, конструктивными; эргономические показатели — гигиеническими, антропометрическими и т.д. Иногда указанный перечень дополняется такими показателями качества, как предоставление гарантий, предоставление дополнительных услуг, индивидуальный подход поставщика к требованиям потребителя, требования к упаковке, требования к применению штрихового кода и таможенные требования.

Выделяются такие элементы понятия качества, как объекты, характеристики, требования. Говорится, что объектами качества являются продукция, процессы, организации и их сочетания. Упомянуты внутренние и внешние компоненты качества.

Потом может быть написано, например, что качество определяют три фактора: качество проекта, качество материалов и качество работы.

Может быть написано, что показателями качества услуг, с точки зрения потребителя, являются: окружающая среда (обстановка, удобства, оборудование и персонал сервиса), надежность (совокупность исполнительности и доверия к результатам выполнения работы), психологические свойства (возможность нахождения контакта, вежливость, отзывчивость, коммуникабельность, способность такого общения, чтобы потребитель вас понял), доступность (легкость установления связи с поставщиком: например, при вызове мастера на дом потребитель не должен весь день ждать его прихода), гарантия (страховка) того, что, если произведена плохая услуга, можно получить другую, более качественную.

Иногда подчеркивается, что ценность продукта определяется, во-первых, степенью его необходимости для потребителя и, во-вторых, уровнем качества, т.е. наличием требуемых характеристик (параметров) качества и их значений (показателей качества), соответствующих ожиданиям потребителя. Поэтому реальную ценность продукта можно определить только после того, как продукт поступит на рынок. При этом на решение потребителя, помимо качества исполнения самого продукта, могут оказывать влияние такие факторы, как уверенность потребителя (пользователя) в поставщике продукта, доверие потребителя к качеству продукта на основании информации (рекламы) производителя, информация, получаемая от других потребителей этого (или подобного) продукта, опыт использования подобного продукта, имеющийся у потребителя¹. И так далее. Бумага терпит.

После такого «разъяснения сущности качества» в последующих разделах монографии может уже содержаться что угодно — в зависимости от области, которая автору ближе. Это могут быть разделы, посвященные техническим, математическим, экономическим, юридическим, социальным, биологическим или философским вопросам.

Весьма разнообразна информация, описывающая методы менеджмента качества. Назову только некоторые «методы»: принципы Э. Деминга, ступени улучшения качества Ф. Кросби, 7 элементов совершенства Дж. Харрингтона, 20 ключей управления Ивао Кобаяси, 13 шагов Д. Таттла, методы Г. Тагути, система 5s, Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей), Total Performance Scorecard (универсальная система показателей деятельности), мето-

дология «Шесть сигм», концепция Total Productive Maintenance, система The Practical Program of Revolution in Factories and Other Organizations, система Business Performance Management (TPM), методика Quality Operating System, Модель совершенства EFQM, концепция бережливого производства, концепция «проактивной» компании, концепция качества, управляемого заказчиком, и др. Бумага все терпит.

Каждая из перечисленных характеристик качества и каждый из перечисленных «методов» в отдельности имеют смысл, и не исключено, что где-то успешно применялись. Однако эти характеристики и методы, как правило, не объединяются и **не обосновываются с помощью тех или иных моделей**, доказывающих хотя бы вероятностное улучшение характеристик при применении данного «метода». На практике же улучшение одной характеристики зачастую ведет к ухудшению другой, да и улучшение может быть однократным и случайным.

Таким образом, специалист, изучающий проблему качества, неизбежно сталкивается с тем, что в теории качества (и соответственно на практике) имеет место «каша». И здравый смысл может привести только к одному выводу: «весь этот менеджмент качества (управление качеством) есть словоблудие, и давайте-ка будем держаться от всего этого подальше». Именно так, к сожалению, пока считают очень многие специалисты в разных странах.

Хотя, опять-таки к сожалению, есть и такие, которые, видя подобную «кашу», полагают, что качество — это просто. И начинают сами заимствовать или изобретать некие рецепты и продавать их. Порой — не без коммерческого успеха, поскольку качество (как и здоровье, например) очень важно, всем нужно, и рецепты покупаются.

При этом стандарты ИСО серии 9000 представляются как самодостаточные источники теоретических положений и практических рекомендаций. Крайне редко речь идет о том, что стандарты по менеджменту качества (и другие стандарты в области менеджмента) основаны на некоторых теоретических положениях кибернетики [1].

Известно: качество связано со стандартизацией, которая определяется как *«деятельность, направленная на достижение оптимальной степени упорядоченности в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного использования в отношении реально существующих и потенциальных задач»* [2]². И можно было бы надеяться, что упорядоченность будет достигнута прежде всего в понятиях, связанных именно с качеством и стандартами. Однако этого не происходит.

Федеральный закон РФ «О техническом регулировании» [4] (далее — ФЗ), к сожалению, уже иначе определяет само понятие стандартизации: *«Деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг»*. Из определения [2] в ФЗ исчезли слова «оптимальной степени упорядоченности в определенной области», осталось требование просто «упорядоченности в сферах производства и обращения». А это, очевидно, уже совсем другое! Здесь стандартизацией признается установление любого порядка, который добровольно используется людьми. Что при этом происходит в специальной литературе, мы уже видели: один автор, одно издательство «добровольно многократно» применяет одну терминологию, другой автор, другое издательство — другую терминологию в той же самой области.

Отметим еще один важнейший аспект. Вместо оптимальной степени упорядоченности целью стандартизации в ФЗ провозглашается повышение конкурентоспособности. Конкурентоспособность — необходимая вещь для любого субъекта. Но конкурентоспособность (и ее повышение) не должна быть целью деятельности. По этому поводу можно приводить много аргументов, приведу один: лучшим специалистом по обеспечению конкурентоспособности являет-

¹ Полагаю, читатель понимает, что все, изложенное в данном примере, выписано из различных монографий.

² Это же определение приводится в [3].

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

ся киллер. Причём не обязательно физически устраняющий конкурента или контролёра: функцию пистолета вполне могут выполнить определённая информация или взятка. Коррупция это ведь тоже средство обеспечения конкурентоспособности в отсутствие надлежащего качества продукции.

Если и допустимо называть конкурентоспособность как цель деятельности, то только в одном контексте — **повышение конкурентоспособности за счет повышения качества.**

Посмотрим, что в сегодняшних условиях имеет место в российских национальных стандартах.

Действующий до настоящего времени ГОСТ 15467 [5] дает вполне понятное и чёткое определение: «Качество продукции — совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением».

Должен выразить убеждение, что именно господство понимания «качества» как «качества продукции» в течение многих лет (а, как следует из приведенных примеров, во многих «головах» и до сих пор) оказывало (и оказывает) губительное влияние на нашу экономику. Ведь «определенные потребности в соответствии с назначением» означают нечто ограниченное. Например, колбаса должна быть съедобной, автомобиль должен ездить, у дома должны быть стены и крыша, курс лекций должен соответствовать программе, чиновник должен действовать по инструкции, и все это не должно приводить к болезням потребителей и экологическим катастрофам. Такого рода «определенные потребности» выполнялись в СССР и сейчас выполняются в любой африканской стране без всякого «рынка», причем работники действуют не так, чтобы получить наилучший результат, а так, чтобы не быть наказанными.

К сожалению, 9 из 10 людей в России считают, что необходимыми и достаточными признаками высокого качества продукции³ являются высокий спрос на данную продукцию и высокая удовлетворённость потребителя. Однако, это ошибка: потребитель достаточно часто активно потребляет продукцию не самого лучшего качества, причём, порой, во вред себе. И не только потому, что другая продукция ему не доступна, а очень часто потому, что потребитель не является специалистом в данной области, и просто не может отличить хорошее от плохого. В клуб «Хромая лошадь» в Перми 4 декабря 2009 г. люди шли добровольно и с удовольствием...

Кроме того, продукция, обеспечивающая высокую удовлетворённость потребителя и производителя (продавца), нередко наносит ущерб другим заинтересованным сторонам и (или) обществу. И примеров тому множество — тут и контрафактная продукция, и торговля оружием и т.п.

Тот факт, что очень многие организации считают своей целью обеспечение «качества продукции», выпускаемой данной организацией в обмен на определённую плату, в течение многих лет оказывало (и оказывает) губительное влияние на всю нашу жизнь.

Ни один стандарт, ни один закон или инструкция не могут регламентировать такие свойства, как, например, «вкусная колбаса», «безопасный автомобиль», «комфортный дом», «полезный курс лекций», «интеллигентный руководитель», «порядочный человек», «чуткое отношение» или «прекрасная страна», поскольку это неопределённые, юридически недоказуемые характеристики. Вместе с тем, все понимают, что именно подобные характеристики говорят о высоком качестве. Специалисты уже давно отмечают, что объект высокого качества не просто удовлетворяет «определенные потребности», а превосходит их.

Высокое качество невозможно регламентировать в форме перечня «совокупности свойств» или «определённых потребностей». «Определенные потребности», характеризующие качество продукции и записанные в стандарте

(паспорте или договоре), обычно отражают минимум, ниже которого производитель не имеет права опускаться, а совсем не высокое качество.

Сегодня уже несколько неудобно писать об этом, так как международные стандарты, использовавшие достижения науки и передовой практики, достаточно четко показали пути решения проблемы. Однако многочисленные примеры доказывают, что на постсоветском пространстве (в том числе и специалисты) плохо понимают, что такое качество. И в специальной литературе, и в СМИ, и в докладах руководителей высокого ранга приходится встречать словосочетания «качественно и в срок», «затраты на качество», «качество и безопасность», «соотношение цена — качество» и т.п. Абсурдность этих словосочетаний сегодня очевидна: и срок, и цена, и безопасность, и надёжность — показатели качества, т.к. эти свойства являются (иногда важнейшими) требованиями заинтересованных сторон. И, например, словосочетание «качество и надёжность» абсолютно аналогично словосочетанию «люди и женщины».

Практически одновременно с отменой стандарта ИСО 8402 в России были введены в действие ГОСТ Р 50779.11 [6] с определением качества, фактически повторяющим определение ИСО 8402, и ГОСТ Р ИСО 9000, дающий другое определение. При этом действует еще и ГОСТ 15467, в котором дается определение «качества продукции», понимаемое многими именно как определение «качества».

Отметим: термин «качество продукции» вполне корректен и необходим для того, чтобы отличать совокупность свойств продукции от качества, т.е. от степени удовлетворения требований. В условиях конкретной организации (например, в цехе промышленного предприятия) невозможно требовать от работников безграничных по качеству результатов.

В то же время, скажем, от первого руководителя организации и от большинства специалистов требуется не только качество продукции (это для них — минимум), но и качество, так как результаты их труда никогда не являются «определёнными», поскольку всегда связаны с квалификацией и талантом.

Соответственно корректными являются словосочетания «менеджмент качества» и «управление качеством продукции», важно не смешивать то, что выражают эти термины.

Уверен: **три существенно различающихся стандартизованных понятия одного и того же объекта — причина того положения в теории и практике менеджмента качества и управления качеством, которое имеет место в России.** К этому вопросу еще вернемся.

В соответствии с [4], «продукция — результат деятельности, представленный в материально-вещественной форме и предназначенный для дальнейшего использования в хозяйственных и иных целях». Стандарты [2] и [3] также различают продукцию и услугу. А в соответствии со стандартом [7], «продукция — результат процесса»; причем «имеются четыре общие категории продукции: услуги, программные средства, технические средства, перерабатываемые материалы».

Известно, что стандарт ИСО 9001 универсален и может быть использован любой организацией. Вместе с тем, отраслевые технические комитеты органов по стандартизации продолжают разрабатывать и публиковать стандарты, «технические спецификации» и другие нормативные документы, регламентирующие требования к системам менеджмента. К числу подобных документов относятся, например, ИСО 14001, OHSAS 18001, ИСО/МЭК 17025, ИСО/ТУ 16949, ИСО/ТУ 29001, AS 9100, TL 9000, ИСО 15161, ИСО 13485, ИСО 13488 и ряд других.

Подобный «рынок стандартов» мог бы приносить гораздо больше пользы, если бы тексты этих и других нормативных документов были согласованы друг с другом. Однако пока этого нет. Приведем несколько примеров.

В текстах стандартов ИСО 9001 и ИСО 14001 всех редакций говорится об их совместности. Однако структура и состав требований этих стандартов различны. В стандартах ИСО серии 14000 не упоминаются восемь принципов и

³ В соответствии с ИСО 9000, под «продукцией» в статье понимаются любые результаты деятельности людей — и товары, и произведения искусства, и образование, и медицина, и политика и т.д.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

процессный подход, лежащие в основе стандартов ИСО серии 9000. Определения «эффективности» и «результативности» в ИСО 9000 существенно отличаются от определения «экологической эффективности», принятого в ИСО 14001, и «результативности», принятого в ГОСТ Р 12.0.006.

Как мы отмечали, в ГОСТ Р ИСО 9000 установлено, что управление качеством — часть менеджмента качества. Однако термин «управление качеством» сплошь и рядом применяется в нормативных документах (программах, паспортах специальностей, постановлениях органов власти, названиях вузовских кафедр и т.п.), посвященных именно менеджменту качества.

Конечно, первоисточником большинства указанных текстов и соответствующих противоречий являются международные стандарты. Ростехрегулирование (а ранее Госстандарт России) переводит и иногда «гармонизирует» такого рода стандарты. Но, во-первых (и это главное!), проблема качества в России, в СНГ и за их рубежами имеет разный характер. Поэтому отечественная стандартизация в области качества должна быть (простите за повтор) более высокого качества. Иначе нам «не видать» конкурентоспособности на международном рынке.

А во-вторых, как мы видим, российские стандарты (и законы) вносят свои дополнительные, необъяснимые и разрушительные противоречия. Остановимся на главной (с моей точки зрения) отрицательной особенности национальной практики в области качества.

В соответствии со стандартом ИСО 9000, **«качество — степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования»**, причем речь идет о требованиях не только потребителя, а всех заинтересованных сторон. Таким образом, высокое качество — это высокая степень удовлетворения требований всех заинтересованных сторон. Отметим три существенных момента понимания качества в соответствии с этим определением.

Первое: в определении отсутствует слово «продукция» (или «объект»). Этот факт подчеркивает: ни одно предприятие (организация) не выпускает продукцию, без которой не могут обойтись потребитель и другие заинтересованные стороны. Данное требование всегда может удовлетворить другая продукция, другой объект. То есть, с точки зрения рынка, **любая продукция не имеет значения; существенно выполнение требований.**

Стандарт ИСО 9001, по существу, также разделяет качество и качество продукции. Так, в п. 7.1а записано, что организация должна установить «цели в области качества И требования к продукции» (quality objectives AND requirements for the products). — Выделено мной. — А.Ш.

Второе: наличие всех заинтересованных в качестве сторон позволяет утверждать, что **высокое качество — единственная цель работы организации.** Так, прибыль, о которой обычно идет речь как о цели, на самом деле является не целью, а средством для удовлетворения требований заинтересованных сторон. Кроме того, прибыль входит в «совокупность собственных характеристик» организации, т.е. прибыль характеризует качество. Поэтому любые разумные затраты это затраты на качество, т.к. они повышают степень чьей-либо удовлетворенности. Т.е. затраты бывают или на качество или «на ветер».

Третье: степень, с которой выполняются требования, зависит от совокупности собственных характеристик не только объекта, но и субъекта, о требованиях которого идет речь. Об этом, кстати, совершенно справедливо пишется в статье Пилипенко В.П. (DM № 1, стр. 95).

К сожалению, теория и практика менеджмента качества крайне редко обращает внимание на характеристики субъекта, который оценивает качество. А ведь даже в магазине или в ночном клубе, где, казалось бы, точка зрения покупателя на продукцию должна иметь преимущество перед всеми другими точками зрения, все не так просто: потребитель зачастую не может в полной мере оценить качество того, что потребляет. А уж когда речь заходит о более сложных проявлениях качества, например о качестве образования или качестве жизни, следует рассматривать собственные характеристики всех сторон процесса.

В 2001 г. Нобелевскую премию по экономике получил Д. Акерлоф, который еще в 1970 г. показал связь на рынке двух понятий — качества и неопределенности. В ситуации, когда потребитель не в состоянии оценить качество продукта (в том числе услуги), даже абсолютно честная конкуренция работает не на улучшение, а на ухудшение. Вышибать с рынка начинают не худших, а лучших, добросовестных производителей. Причем речь идет не о странах СНГ, а о рынке как таковом, в том числе и в гораздо более «благополучных» странах.

Очевидно, что многочисленные проблемы, которые встают перед людьми и в экономике, и в политике, и во всех других областях, объясняются именно тем, что люди понимают высокое качество как высокую степень удовлетворения ограниченного числа заинтересованных сторон; чаще — одной (своей); хорошо, если двух — производителя и потребителя. А это ошибка.

Простой пример. Как оценить качество медицинского обслуживания, если совокупность свойств этого обслуживания врачи, фармацевты, чиновники от медицины и остальное население оценивают по совершенно разным, иногда прямо противоположным, критериям? Конечно, можно говорить о том, что медицина, прежде всего, для пациента, но в ситуации, когда не будут удовлетворяться потребности врачей или, скажем, поставщиков медицинского обслуживания, это будут *пустые слова*.

Пример из другой области. Министр иностранных дел РФ С.В. Лавров. В статье «Потенциал перемен» (Российская газета, № 167 от 8.09.2009. Стр. 9) в частности, пишет: «Мировая политика начинает функционировать в новой системе координат, оставляя в прошлом менталитет и политику «холодной войны»... В то же время нельзя не видеть, что перелом к лучшему устраивает не всех».

Здесь большинство россиян (в том числе и автор данной статьи) согласятся с министром в его оценке. Но специалист обязан задать вопрос: если произошедший перелом устраивает не всех, то почему это перелом «к лучшему»?

Как вообще определить, что «лучше»? Голосованием? Но ведь известно, что большинство нередко заблуждается.

Еще один пример. В сентябре 2009 г. Президент России Д.А. Медведев в письме «Россия, вперед!» подчеркивает, что конечная цель всех преобразований одна — повышение качества жизни в стране, и далее указывает на создание условий для обеспечения граждан жильем, работой, медицинской помощью, заботу о пенсионерах, заботу детей, поддержку людей с ограниченными возможностями. При этом фактически речь идет не о качестве жизни, а о **качестве продукции государства** (совокупности свойств и критериях результатов его деятельности).

Ведь МВД, МЧС, Минздравсоцразвития, Счетная палата, Конституция, суды действуют на всей территории государства без исключения. Поэтому жильё, работа, медицинская помощь, забота и защита, строго говоря, уже и сейчас есть у всех граждан страны. Проблема в том, что эти факторы удовлетворяют потребности людей в самой разной степени. И предела этим потребностям нет...

Таким образом, принципиальная трудность в объективной оценке качества, а вслед за этим и в реальном повышении качества, состоит в том, что **понятия «качество» и «качество продукции», которые означают разные объекты, эквивалентны в повседневном языке.**

Конечно, каждый человек понимает, что качество любой продукции удовлетворяет потребности не в полной мере (а если в полной, то ненадолго). Но оценить степень удовлетворения объективно люди пока не умеют и, видимо, поэтому не разделяют эти два понятия.

В [8, 9] было показано, что качество как «степень...» может быть описано с помощью распределений частот (вероятностей) оценок качества продукции заинтересованными сторонами. В этой ситуации взаимосвязь между качеством продукции и качеством может быть проиллюстрирована приводимым рисунком, где заинтересованные стороны это своеобразная «линза», «преломляющая» свойства продукции в ту или иную степень удовлетворенности. Причём $f(a)$ — плотность распределения степени удовлетворенности разных заинтересованных сторон. Очевидно, что это

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

распределение характеризует «статичное» состояние в данный момент. В следующий момент оценка заинтересованных сторон и характеризующее её распределение могут измениться.

Конечно, степень, с которой данная продукция удовлетворяет требования всех заинтересованных сторон (потребителей, владельцев организации, её работников, её поставщиков и общества в целом) с помощью гистограмм или распределений оценить гораздо сложнее, чем совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением. Но при современном уровне информационных технологий это вполне решаемая задача.

Причём противоречивость потребностей различных сторон позволяет говорить об **улучшении качества** только тогда, когда повышение степени удовлетворения потребностей одной стороны **не приводит** к снижению степени удовлетворения потребностей какой-либо другой стороны. Да, это условие выполнять трудно, но возможно. И такие примеры есть. Кроме того, не надо забывать, что высокое качество всегда трудно.

Когда повышение степени удовлетворения потребностей одной стороны **приводит** к снижению степени удовлетворения потребностей какой-либо другой стороны, «побеждает сильнейший». Такие примеры тоже есть. Но это совсем не означает, что при этом улучшается качество.

Известно: для успеха главное – верно сформулировать цель. Совокупность свойств результатов деятельности, производимой добросовестной организацией, не должно являться её целью. Другими словами, качество продукции не должно являться целью, оно всего лишь инструмент достижения цели.

Цель добросовестной организации – высокая степень, с которой результаты её деятельности удовлетворяют требования всех заинтересованных сторон.

Вот эту степень организация и должна оценивать, и именно эту степень необходимо повышать.

Исходя из изложенного, представляется необходимым, в частности, следующее.

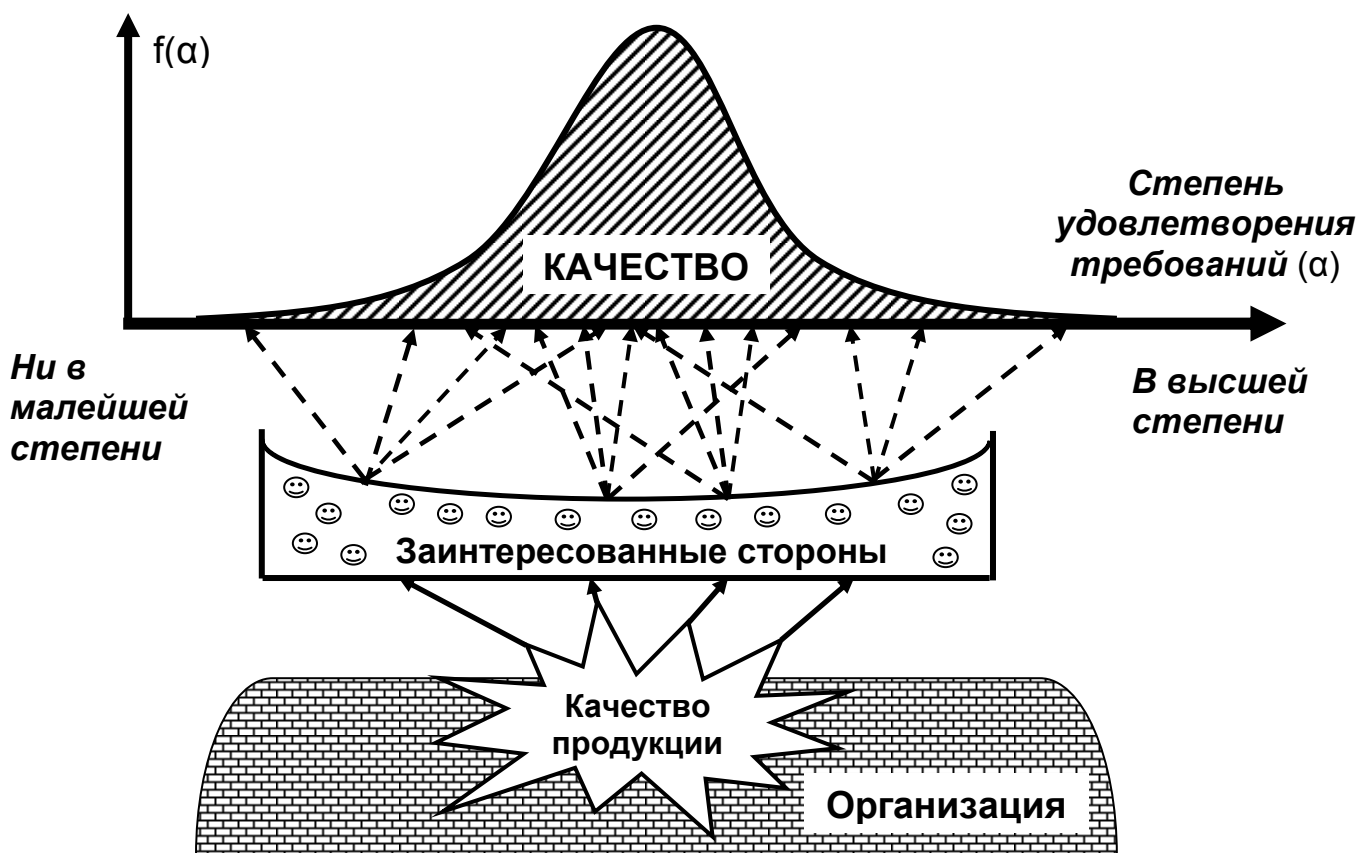
1. В российских национальных (и межгосударственных) стандартах и в специальной литературе необходимо различать понятия «качество» и «качество продукции».

2. Необходимо разработать национальный (или межгосударственный, для стран СНГ) стандарт на интегрированную систему менеджмента, не дожидаясь, пока это сделает ИСО, у большинства членов которой свои проблемы с качеством. Концепция такого стандарта должна состоять в том, что высокое качество – высокая степень удовлетворения всех заинтересованных сторон – единственная цель работы организации.

В данном стандарте следует использовать все лучшее, что содержится в уже разработанных стандартах на системы менеджмента, но снять имеющиеся в их текстах противоречия.

Библиография

1. Шадрин А.Д. Пять потребностей, восемь принципов, десять заповедей. // Стандарты и качество. 2002, № 2, – С. 54.
2. ГОСТ Р 1.12–1999. ГСС РФ. Стандартизация и смежные виды деятельности. Термины и определения.
3. ГОСТ 1.1–2002. Межгосударственная система стандартизации. Термины и определения
4. Федеральный закон РФ от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании».
5. ГОСТ 15467–79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения.
6. ГОСТ Р 50779.11. Статистические методы. Статистическое управление качеством. Термины и определения.
7. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
8. Шадрин А.Д. Качество как степень... //Методы менеджмента качества. 2002, № 8, – С. 47.
9. Шадрин А.Д. Моделирование оценки качества. //Стандарты и качество. 2004, № 12, – С. 70.



СВЯЗЬ МЕЖДУ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ И КАЧЕСТВОМ

УКРОЩЕНИЕ ЭНЕРГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



Маслов Дмитрий Владимирович
канд. экон. наук,
член экспертной группы по пересмотру модели EFQM
2004-2006 гг., аудитор по качеству,
эксперт по модели CAF, председатель регионального
комитета по качеству в сфере государственного и му-
ниципального управления Всероссийской организа-
ции качества,
директор Научного центра бенчмаркинга и совершен-
ствования Ивановского государственного энерге-
тического университета



Современным уровнем потребления, разнообразием про-
дуктов и услуг мы обязаны отцам-основателям научного
менеджмента в лице Тейлора, Файоля, Эмерсона, Форда и
других замечательных людей, благодаря которым, слово
менеджмент приобрело свой смысл, а массовое производ-
ство изменило мировое общественное устройство. Но есть
и другая сторона медали: классический функциональный
менеджмент – это механистическая бюрократия, админист-
ративно-командный стиль руководства, игнорирование ума
и созидательной способности работников. Попытки демон-
тажа «тейлоризма» начали предприниматься на западе
еще в 70-х годах прошлого века. Как долго современные
системы управления могут питаться энергией функцио-
нального менеджмента (энергией ФМ), опираясь на пара-
дигму Тейлора-Файоля, или пора слезать с этой иглы?

Генераторы ФМ-энергии

Основатель научного подхода к управлению Фредерик
Тейлор более 100 лет назад обосновывал эффективность
функционального менеджмента, сравнивая эффективность
школы, где в каждом классе преподают специализирован-
ные учителя по предметам, с менее эффективным школь-
ным обучением, где все предметы преподает один учитель.
При такой системе функционального управления предприя-
тием старомодный единственный мастер заменяется восе-
мью различными лицами, каждый из которых имеет свои
специальные обязанности. Все эти уважаемые люди (ин-
спектор, артельный староста, надзиратель за временем,
дисциплинарный надзиратель и другие инструктора-
специалисты) избирались на основании своих знаний и
личного искусства с целью обеспечить понимание и над-
лежащие выполнение письменных инструкций.

Если Тейлор рассматривал, в основном, цеховой уровень
организации производства, то Анри Файоль – высший ад-
министративный. Он концептуализировал функциональный
подход к управлению предприятием, выделив шесть групп
операций (существенных функций), присущих любому
предприятию: техническую, коммерческую, финансовую,
страховую, учетную и административную. Особое внима-
ние Файоль уделял административной функции, которую
он также называл функцией управления, выделяя пять ее
элементов: предвидение, организация, распорядительство,
координирование и контроль.

Перечисленные пять элементов, по сути, являлись функ-
циями функции управления, хотя сам Файоль термин
«функция» к элементам управления не применял. Однако
многие адепты учения французского гуру менеджмента
оперируют именно словосочетанием «функции управле-
ния». В более поздних трудах других исследователей
функции управления уточнялись, детализировались, пред-
лагались новые, такие как коммуникация, лидерство, при-
нятие решений, информационное взаимодействие. Упро-
щенная и наиболее распространенная интерпретация фй-
олевских функций управления предложена в популярном

учебнике «Основы менеджмента» М. Мескона, М. Альберта
и Ф. Хедоури: «планирование, организация, мотивация и
контроль». Именно эти четыре функции оседают в созна-
ние нынешних выпускников вузов. Слушатели же бизнес
школ, программ MBA больше ориентируются на Питера
Друкера, который, говоря о функциях управления, выде-
ляет: управление бизнесом; управление менеджерами;
управление работниками и работой.

Другая группа исследователей рассматривает функции
управления не с позиций деятельности менеджера, а с
точки зрения управления организацией или функций биз-
неса (как это делал и Файоль, выделяя существенные
функции): производственная, маркетинговая, инженерно-
конструкторская, финансовая и т.д.

Таким образом, существует два подхода к систематиза-
ции функций менеджмента: функции руководителя (как
человека) и функции организации (как хозяйствующего
субъекта). В первой половине 1980-х годов в СССР про-
водилось опытное внедрение комплекса государственных
стандартов «Управление производственным объединением
и промышленным предприятием», в структуре которого
ГОСТом 24525.0-80 закреплено как раз две группы функ-
ций управления: общие (прогнозирование и планирова-
ние; (организация работы; мотивация; координация и ре-
гулирование; контроль, учет, анализ) и конкретные (орга-
низация работ по стандартизации; учет и отчетность; ор-
ганизация производства; сбыт продукции; организация
работы с кадрами; финансовая деятельность и ряд других
типовых функций).

Более ста лет спустя большинство организаций все еще
строятся по функциям и уровням иерархии, т.е. являются в
терминах Макса Вебера бюрократическими организациями.
Проблемы функционального управления бюрократических
структур удачно сформулировали авторы «Практического
руководства по реинжинирингу бизнес-процессов» Майк
Робсон, Филип Уллах:

- Люди ведут себя так, как будто между ними на са-
мом деле нет ничего общего. Бухгалтерия заинтере-
сована лишь в получении производственной и фи-
нансовой информации и ее совершенно не волнуют
факторы, которые делают ситуацию такой, какая
она есть.
- Разрушительная конкуренция между функциональ-
ными структурами зачастую поощряется с большей
энергией, чем борьба с внешними конкурентами.
Классический пример - извечный конфликт между
сотрудниками отдела маркетинга и сбыта, с одной
стороны, и производственниками, с другой.
- Чрезмерная приверженность бюрократическим при-
вычкам передавать сообщения наверх по цепочке
начальнику функционального отдела для того, что-
бы передать их начальнику другого функциональ-
но-го отдела и затем там уже спустить вниз по цепочке.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не управляются и никто за них не отвечает.

- Проблема с обменом информацией в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда люди, кажется, пекутся о работе своей функции или отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них.

«Иерархическая структура, - отмечает Генри Нив в «Пространстве доктора Деминга», - предполагает, что наиболее важный потребитель всего производимого - это непосредственный начальник отдельного сотрудника или группы сотрудников. На самом деле, конечно же, наиболее важным потребителем должен быть один из тех, кто воспринимает результаты труда сотрудника или группы... В иерархических структурах те, кто должен быть реальными внутренними потребителями, на самом деле изолированы друг от друга, независимо от того, далеки ли они в чисто физическом смысле».

Отцы реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампли отмечают, что забюрокраченные функциональные организации имеют фрагментированные процессы, а принципы их деятельности называют «школой организационного управления имени Шалтая-болтая». Эти компании разбирают естественный процесс, например, выполнение заказа, на множество мелких составляющих, которые выполняют сотрудники разных отделов. Затем компания вынуждена нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. Тем не менее, выполняя строго специализированные задачи, люди в организациях убеждены, что это не только самый естественный и эффективный способ организации, но и вообще единственный способ организации.

Один из тех, кто предлагает альтернативу - Том Питерс. В своем из недавних интервью на вопрос «Как поступать российскому менеджеру, если он имеет дело с сотрудниками, считающими, что построение вертикалей и бюрократических структур и есть управление?» Питерс ответил следующее: «Я думаю, что традиционная структура организации сейчас находится под большим давлением из-за возросшей скорости бизнеса. Иерархические структуры работали хорошо, когда у них было время для реакции. Но если мы говорим о военных действиях против терроризма или о коммерческих войнах, то сейчас совершенно нет времени на семь-восемь или даже десять уровней бюрократической ответственности, как это было раньше. Количество руководителей на одного подчиненного резко уменьшилось, и от людей требуется проявлять инициативу в таких масштабах, о которых даже не могли подумать десять или двадцать лет назад».

Из слов одного из самых авторитетных гуру менеджмента последних двух десятилетий становится очевидно, что традиционно-организованному бизнесу, успешно оперировавшему в условиях общества потребления образца второй половины XX века, может не хватить скорости мысли по Билу Гейтсу, чтобы ворваться в общество мечты века наступившего по Рольфу Йенсену, не хватить индивидуальности и души, чтобы исповедовать корпоративную религию Йесперу Кунде, не хватит творчества по Эдварду де Боно, чтобы создавать новые брэнды в формате 4-D по Томасу Гэду, не хватить таланта, чтобы стать бизнесом в стиле фанк по Нордстрему и Риддерстрале и заставить капитал плясать под свою дудку.

Разделение труда как ограничение в современном бизнесе

Адам Смит в конце XVIII века определил основной фактор экономического роста - разделение труда. На примере производства булавок Смит показывает, что этот сложный процесс разделен на восемнадцать самостоятельных операций, которые могут выполняться 10 различными рабочими при выработке 48 000 булавок в день. Но если бы рабочие трудились в одиночку и независимо друг от друга и если бы они не были приучены к этой специальной работе, то они не выработали бы 1/240, а может быть, и 1/4800 доли того, что они в выработывают в результате разделения труда и сочетания их различных операций.

Преимущества специализации через разделение труда, сформулированные Адамом Смитом активно эксплуатировались промышленниками и исследователями XIX века. Вместе с тем, переход к индустриальному производству повлек за собой отвержение принципов мастерства, разрушение целостности процессов, изоляцию работников от знаний, когда простые операции мог выполнять любой даже неграмотный человек.

Специализация по принципу «всяк сверчок знай свой шесток» стала неотъемлемым элементом функциональной дифференциации Тейлора. В начале XX века Генри Форд применил принцип разделения труда Адама Смита к производству, подарив миру конвейер, а Альфред Слоун - к управлению, окончательно сформировав на примере General Motors концепцию «массового производства» в его современном понимании.

Более 50 последующих лет мировая индустрия пользовалась плодами научного менеджмента. Бурный подъем производительности начала XX века привел к неминуемому кризису перепроизводства и глубокому экономическому спаду 1929-1933 гг. и долгой депрессии. Все ограничения системы были сняты с началом Второй мировой войны, когда промышленность стала работать на армию. По этому поводу Питер Друкер пишет следующее: «Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило «рационализацию производства» - другими словами, научный менеджмент Тейлора, - к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданный военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 году. В США при подготовке промышленных рабочих применялись те же принципы Тейлора, в Первую мировую войну - в порядке эксперимента, во Вторую мировую войну - уже в полную силу».

По окончании войны Соединенные Штаты еще полтора десятка лет успешно выжимала соки из парадигмы Тейлора-Файоля. Управление по целям (MBO) и управление по результатам (MBR) сделали из руководителей американских корпораций счетоводов, а из Питера Друкера - гуру менеджмента. Америка уверенно поднималась на вершину примерно до 1958 г. Но затем мир начал меняться. На американский рынок стали проникать японские товары хорошего качества по приемлемой цене.

Альтернативой командно-контрольной системе Тейлора выступил японский стиль менеджмента, основанный на уважении к людям и обществу, атмосфере сотрудничества, интересе к новым знаниям и непрерывном стремлении к совершенствованию (эти принципы впоследствии легли в основу философии всеобщего управления на основе качества TQM). Именно японский менеджмент с 1970-х годов начал существенно подтачивать экономику США и других промышленных держав. Вызов мировым рынкам со стороны Японии красноречиво сформулировал Коносукэ Мацусита: «Мы хотим победить, а индустриальный запад хочет проиграть, и вы ничего не можете с этим поделать, потому что причины внутри вас самих. Ваши компании построены на модели Тейлора. И что еще хуже - это модель засела в ваших головах. Ваши боссы шевелят мозгами, а рабочие крутят отвертки, и вы глубоко убеждены, что это правильный способ управлять бизнесом. Суть менеджмента - дос-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

тавить идеи из голов боссов в головы рабочих. Мы - вне вашего понимания. Мы убеждены, что современный бизнес сложен и труден, выживание компаний в непредсказуемой окружающей среде все более сопровождается разнообразными рисками, жесткой конкуренцией и опасностями, поэтому устойчивое длительное существование компании зависит от ежедневной мобилизации каждой унции интеллекта»⁴. Диагноз западному бизнесу того времени красноречиво дополняет Том Питерс (хороший враг Питера Друкера, как он сам себя называет): «Начните с «тейлоризма», добавьте к нему немного «друкеризма» и приправьте все это «макнамариизмом»⁵, и вот у вас готова великая американская корпорация конца 1970-х годов, где руководят счетоводы или, по крайней мере, преобладают мышление счетоводов. Все было сведено к цифрам и деньгам. CEO General Motors заявил, что компания присутствует на рынке не для того, чтобы производить автомобили, а для того, чтобы зарабатывать деньги. (Повергнув тем самым в шок большинство своих клиентов. Они-то хотят покупать машины, возможно даже стиль жизни, а уж никак не тратить деньги.)... Прибыль - это прекрасно. Наличие прибыли означает, что клиент ценит то, что мы делаем. Но у компании должно быть сердце. В ней должна быть красота. В ней должно присутствовать искусство. В ней должны быть люди, отдающие себя без остатка. В ней должна быть страсть и самоотверженное стремление к идеалу». Но сердце американских компаний билось где-то глубоко в функциональных шахтах и колодцах, а этого было явно недостаточно в изменяющемся мире.

Результаты не заставили себя долго ждать: Ford за три года потерял 3 млрд. долл., Chrysler вынужден был занять деньги у правительства, чтобы избежать банкротства, Хегох потерял половину своих рынков, электронная промышленность боролась за выживание, изготовители цветных телевизионных трубок продавали или просто уходили из бизнеса. Удручающее положение промышленности США середины 1980-х годов, как результат почивания на лаврах «тейлоризма», красноречиво характеризует Эдвард Деминг: «Какую страну на сегодняшний день можно считать наименее развитой? - говорит Деминг, - Несмотря на сокровища в виде умений и знаний миллионов безработных; на недостаточно используемые, неиспользуемые или подвергающиеся злоупотреблению навыки и знания работающих людей на всех уровнях производства и во всех от-

⁴ Коносуке Мацусита - основатель корпорации Matsushita Electric известной торговыми марками Panasonic, Technics, National. Принципы компании Matsushita Electric сформулированные в 1933 г.:

- Служение обществу. Согласно "Основной цели управления" компании, нашей первой обязанностью, как промышленников, должно быть служение обществу.

- Справедливость и честность. Справедливость и честность будут в самой основе нашей жизненной позиции; без этого никто, даже самый талантливый и образованный человек, не может быть образцом для подражания.

- Единение и согласие. Единение и согласие есть кредо компании; как бы ни были хороши в отдельности собранные в компании люди, без этого она будет бессильным людским скопищем.

- Неустанная борьба за совершенствование. Именно последовательные и неустанные усилия являются единственным условием достижения наших целей; без этого нельзя добиться ни истинного мира, ни роста.

- Вежливость и скромность. Без вежливости к людям и скромности не будет порядка в обществе; правильные манеры и скромная добродетель украшают отношения в обществе и, значит, могут создать людям лучшую жизнь.

- Адаптируемость. Прогрессивное развитие может быть только в гармонии с естественным ходом вещей; надежды на успех не будет, если не соответствовать общественным условиям и впадать в искусственность.

- Признательность и благодарность. Чувство признательности и благодарности придает нам безграничную радость и энергию; глубина этого чувства позволит перенести все трудности и станет источником истинного счастья.

⁵ Роберт МакНамара - доцент кафедры бухгалтерского учета Гарвардской бизнес школы, ставший впоследствии министром обороны США в период войны во Вьетнаме.

раслях промышленности, Соединенные Штаты сегодня можно рассматривать как самую недоразвитую страну в мире». В 80-х годах прошлого века творец «японского чуда» Деминг неустанно говорил о преобразовании западного стиля менеджмента, который требовал «полностью обвленной структуры сверху донизу».

Переход на альтернативные источники энергии

Двадцать лет потребовалось США, чтобы начать парировать удары Японии и предлагать собственные инициативы в области управления, некоторые из которых оказали существенное влияние на философию мирового бизнеса:

- В 1980 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер обратил внимание топ-менеджеров компаний на стратегию, как ключевой фактор в конкурентной борьбе на мировых рынках, выпустив книгу «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов». Интерес к стратегии, как важнейшей составляющей устойчивого развития бизнеса, с тех пор значительно вырос и остается неизменно высоким. По данным исследований мировых тенденций и инструментов менеджмента, проведенных Bain & Company в 70 странах за период с 1993 по 2004 гг., «стратегическое планирование» удерживает лидерство с 1996 г., опережая в 2004 г. CRM, бенчмаркинг, аутсорсинг и еще более 20 популярных инструментов менеджмента. А сам Майк Портер возглавляет топ-50 наиболее известных ныне здравствующих бизнес-гуру, составленный Институтом Стратегических Изменений (бывшей Anderson Consulting) на основе анализа данных поиска в Интернете, числа ссылок в базах данных Lexis/Nexis по газетным, журнальным и прочим публикациям за 1997-2002 гг. и индексов цитирования за те же годы. За Портером идут Том Питерс, Роберт Рейх, Питер Друкер и Питер Сенге, нобелевский лауреат Гари Беккер и другие иконы современной науки управления (к сожалению, в списке все американцы и почти нет женщин).

- Партнеры McKinsey Том Питерс и Роберт Уотерман изучили бизнес практику 43 крупнейших американских корпораций из списка «Fortune 500», демонстрирующих устойчивое развитие в течение 20 лет и имеющих годовой оборот более 1 млрд. долл. Результатом этого исследования стала книга «В поисках совершенства», вышедшая в 1982 году, которая оказалась сначала незамеченной, но вскоре завоевала умы миллионов людей по всему миру, так как сформулировала идеологию постмодернистской корпорации и дала сигнальный выстрел на старте новой экономики. В мае 1980 г. Питерс набросал на желтом клочке бумаги восемь основных принципов: ближе к покупателю, продуктивность через людей, простая форма и небольшой управленческий персонал и ряд других постулатов успешной компании. Эти принципы впоследствии стали ключевыми моментами книги и вызовами «старому» американскому менеджменту.

- С целью «...стимулирования американских компаний к улучшению качества и производительности, повышению конкурентоспособности, увеличению прибыли и общественному признанию» в 1987 г. в США была учреждена Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Семь критериев премии Болдриджа стали применяться не только в качестве оценочной схемы конкурса, но в большей степени как модель организационной самооценки и бенчмаркинга, как стратегическая модель управления. В США ежегодно распространяется более 150 тыс. копий «Руководства» по применению критериев Болдриджа. Американская модель легла в основу 40 национальных конкурсов качества (Бразилия, Гонконг, Израиль, Сингапур, Египет и Шри-ланка др.), в том числе, оказала влияние на разработку европейской модели совершенствования EFQM и модели Японской премии качества.

- Появление к концу 1990-х гг. концепции «бережливого производства» (lean production) как ответа про-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

изводственной системе Toyota (TPS) с ее неотъемлемыми атрибутами: точно-вовремя, пока-ёкэ, SMED, 5S, канбан. Дж. Вумек, Д. Джонс и Д. Рус во второй половине 1980-х гг. провели инвентаризацию практики менеджмента в мировом автомобилестроении, в первую очередь, опыт корпорации Toyota (Т. Оно, С. Синго, М. Имаи), и пришли к выводу, что «машина, изменившая мир», была создана благодаря незамысленному пылливому взгляду японцев на основы классического научного менеджмента через призму статистических методов У. Шухарта, Э. Деминга, Дж. Джурана, К. Исикавы, Г. Тагути в купе с эксплуатацией на практике идей Э. Мэйо, А. Маслоу, Р. Лайкерта, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Э. Шейна и других исследователей человеческих отношений в организации.

- Концептуальное оформление Робертом Кемпом в 1989 г. методологии бенчмаркинга как метода непрерывного совершенствования на основе измерения и сравнения своих результатов с результатами конкурентов, партнеров, лидеров, поиска лучшей практики с последующей адаптацией и применением ее в своей деятельности. Современный бенчмаркинг – это не конкурентная разведка и, тем более, не промышленный шпионаж. Бенчмаркинг – синоним прозрачности, новых знаний, непрерывного обучения и стремления к совершенству. Бенчмаркинг позволяет реализовать принцип новой экономики Эдварда Деминга «Сотрудничество: Выигрывают все» (win-win) вместо «Конкуренция: кто-то выиграл, кто-то проиграл» (win-lose).

- Два профессора Гарварда Роберт Каплан и Дэвид Нортон в 1992 году предложили сбалансированную систему показателей (BSC) для измерения степени достижения стратегических целей в четырех областях деятельности организации: финансы; клиенты; бизнес-процессы; обучение и рост. «Мы разработали BSC потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, – говорит Р. Каплан в одном из своих интервью, – Ее основная часть складывается не из материальных (тех, что принято называть основными) активов предприятия, а из таких «неосозаемых» вещей, как его персонал, используемые системы, бизнес-процессы, инновации, отношения компании с потребителями. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих активов или их вклад в создание стоимости, поэтому необходима всеобъемлющая система, включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели, которая бы ясно показывала, как создается стоимость». Разрыв между балансовой и рыночной стоимостью, которого практически не существовало в конце 1970-х через 20 лет составлял 72% (по данным исследования 3500 американских компаний в 1988 году). Стандарты финансовой отчетности (GAAP, IAS) не могли учесть резкое увеличение стоимости нематериальных активов: интеллектуальный капитал, инновации, репутация, следовательно бухгалтерская информация в купе с финансовыми показателями (ROI, ROE и т.д.) не могли полностью удовлетворить ни инвесторов, ни руководителей. «Оцифрованное управление» по Норнтону и Каплану предоставляет такую возможность, причем акцент делается не на традиционном контроле, а на коммуникации, как возможности донести ключевую информацию до сотрудников.

- Появление в 1993 г. концепции реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), как манифеста революции в бизнесе Майкла Хаммера и Джеймса Чампли, которые заставили мировое бизнес-сообщество рассматривать процессный подход к управлению организацией как реальную альтернативу функциональному подходу, как поиск принципиально новых моделей организации работы: «Проблема американского бизнеса состоит в том, что США вступают в XXI в. с компаниями, которые были созданы

даны в XIX в. и успешно функционировали лишь на протяжении первой половины XX столетия. Сегодня нам требуется нечто совершенно иное». Несмотря на то, что по оценкам самих разработчиков BPR от 50% до 70% оканчиваются неудачей (а по мнению некоторых экспертов эта цифра приближается к 85%), реинжиниринг чрезвычайно популярен в мире, например в Европе к концепции BPR обратились 60-70% крупных компаний.

- Создание компанией Motorola в середине 1990-х концепции 6-Sigma, уже ставшей классикой статистического управления процессами, позволяющего свести уровни несоответствия в процессах до нескольких единиц (3,4 дефекта) на миллион. С появлением 6-Sigma вновь проснулся интерес к статистическому управлению процессами (SPC). Известная ранее концепция «ноль дефектов», представленная под новым соусом шести сигма, удачно вписалась в современный менеджмент, принося значительный экономический эффект компаниям, где эта концепция взята на вооружение: Motorola, Allied Signal, General Electric и сотни других.

Все эти инициативы, так или иначе, были связаны с новой парадигмой менеджмента, где основной акцент сделан на признании ценности каждого работника, максимальном удовлетворении потребителей и постоянном совершенствовании деятельности. Том Питерс уловил эту тенденцию в 1980 г., когда еще только начинал «искать совершенство», и спустя двадцать лет после выхода книги он говорит буквально следующее: «В поисках совершенства» можно было сократить до трех слов: сотрудники, клиенты, действия. Этого было бы достаточно, чтобы возразить общепринятой точке зрения, которую также можно было передать тремя словами: цифры, бюрократия, контроль. «В поисках совершенства» можно было выразить одной идеей: идеальное – материально. До той поры все полагали, что только материальное – материально. Точные цифры предоставляют вам всю необходимую информацию о том, как распоряжаться материальными активами, такими как заводы, машины и здания. Но мы утверждали, что идеальное – материально. Именно сотрудники, клиенты и отношения определяют то, какие задачи действительно выполняются и насколько хорошо. Наше послание оказалось революционным».

Действительно, по словам исполнительного директора института Джурана В. Годфри, американскими компаниями была заново открыта ценность и потенциал большого числа людей и понята ограниченность системы Тейлора. Однако при всех вызовах «научному менеджменту» пересмотр «тейлоризма» до сих пор на повестке дня у теоретиков и практиков науки управления.

Так, появление в 1987 году международных стандартов ISO серии 9000 на системы менеджмента качества только «усилило роль функционального менеджмента за счет распределения ответственности, полномочий и взаимодействия». И лишь в третьей версии стандартов 2000 года за основу принята процессная модель. Несмотря на это концептуальное изменение, стандарты ISO серии 9000 постоянно подвергаются большой критике и разносу со стороны теоретиков и практиков современного менеджмента, в первую очередь за излишнюю бюрократизацию организаций, которую приносит документирование системы управления по ISO.

В своей последней книге 2005 г. «Свобода от командно-контрольной системы: лучший способ выполнять работу» один из принципиальных противников ISO серии 9000 Джон Седдон снова поднимает вопрос о засилии «тейлоризма» в мировых организациях и требует немедленного выкорчевывания контрольно-командного стиля из практики менеджмента. Так что, вопрос остается по-прежнему открытым...

НОВЫЙ ИМПУЛЬС РАЗВИТИЯ РАБОТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ (ВСТРАИВАНИЮ) КАЧЕСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА (МС ИСО 9001) В ОРГАНИЗАЦИЯХ



Соловьев Владимир Иванович
Генеральный директор органа по подтверждению соответствия ТОО «Euroasia MS»,
доктор технических наук,
профессор, ведущий аудитор IRCA,
Quality Austria, EVROCERT, ГСТР РК



Любая организация должна быть готова к тому, чтобы отказаться от всего во имя выживания в будущем
Питер Друкер

Все так сложно, когда планируешь, и так легко, когда делаешь
Роберт Пирсинг

Многим продвинутым менеджерам известно, что в нашей стране во исполнение п. 301 Общенационального Плана основных направлений (мероприятий) по реализации ежегодных Посланий Главы государства народу Казахстана и распоряжения Премьер – Министра Республики Казахстана К.Масимова от 23 июня 2008 № 172-р «Об утверждении Плана по ускоренному переходу казахстанских организации на международные стандарты на 2008-2009 годы» ведется мониторинг предприятий, внедряющих и сертифицирующих системы менеджмента. Усиливает «мотивацию» организаций по включению в процесс реализации этих главных документов и Закон РК «О государственных закупках».

Организации, чтобы добиться преимущества в тендерах, необходим Сертификат соответствия SMK требованиям МС ИСО 9001. При этом надо учитывать, что различные организации, в первую очередь разные структуры Госстандарта РК, Органы по подтверждению соответствия (ОПС), консалтинговые и др., по роду своей деятельности знают не понаслышке о качественном менеджменте. Они проводят работу по пропаганде идей качественного менеджмента (МС ИСО 9001, МС ИСО 14001, ОHSAS 18001, SA 8000, HACCP и др.) Положительными фактами в этом деле можно считать также проведения различных форумов, симпозиумов, конференций и конкурсов. Из этого следует, что работа проводится большая. Однако возникает закономерный вопрос: каковы же результаты? Вернее, какова результативность и эффективность этой работы, связанной с реализацией в организациях основных этапов проекта «по ускоренному переходу...», в частности по обучению, разработке SMK (встраиванию), консалтингу и сертификации (подтверждению соответствия действующей SMK требованиям МС ИСО 9001), особенно в части проведения семинаров и сертифицирования SMK организаций на соответствие МС ИСО 9001. Факты налицо: проведенные семинары, выданные организациям сертификаты соответствия SMK МС ИСО 9001. Однако они, мягко говоря, не всегда соответствуют реальной ситуации по части их эффективности: а именно, большей частью получаются результаты, которые нас не могут удовлетворить.

Давайте разберемся, что является причиной такого положения дел. Мы проводим много семинаров, многие предприимчивые организации уже имеют возжеланные сертификаты. Однако, к сожалению, весомая часть организаций как работали, так и работают. Никаких изменений в этих организациях не наблюдается как в качестве управления, так и в качестве взаимоотношений, технической и корпоративной культуры. При этом они никаких конкурентных преимуществ не приобрели.

При этом они никаких конкурентных преимуществ не приобрели.

Попробуем разобраться в причинах, приводящих к низкой эффективности рассматриваемых видов работ. Главной причиной является то, что высшее руководство, особенно первый руководитель, представления не имеет о чем идет речь, если это связывать с вопросами внедрения SMK в своей организации. Это является следствием нежелания учиться новым современным методам управления организацией. Кроме того, как правило, эта же часть руководителей не участвует в работе форумов или конференций, посвященных решению задач связанных с внедрением SMK – МС ИСО 9001 и др. Такое отношение к качеству менеджмента наблюдается, к сожалению, со стороны части чиновников акиматов различного уровня, министерств и др. Они также не проходят курсы повышения квалификации в области качественного менеджмента.

Практика показывает, что затраты на реализацию указанных мероприятий ведутся большие. Например, семинары проводятся, как уже отмечалось, существенные средства затрачиваются, а на «выходе» этого процесса – нет качественных изменений на уровне высшего руководства.

По сути реализация принципа «чем больше освоено средств, тем лучше» не позволяет решать поставленные задачи. В данном случае результативность процесса «Проведение семинара» имеется (количество проводимых семинаров), а эффективность не на должном уровне, так как вовлечь и обучить высшее руководство организации основам качественного менеджмента не смогли. Можно привести много других причин, например, таких, как:

- руководитель рассматривает проект «Внедрения SMK» в своей организации как разовую кампанию. В этом случае после получения сертификата соответствия руководитель теряет всякий интерес к системе менеджмента;
- серьезной ошибкой ряда руководителей и персонала является мнение о том, что, внедрив систему менеджмента качества они (в лице организации) стали конкурентоспособными. SMK как Конек-Горбунук обеспечить этой организации соответствующие конкурентные преимущества не может. Ясно, что это из области фантазии;
- никакой ценности (эффективности) добавленной для организации не дает так же и формально созданная система, которая, по сути будет альтернативой существующей системе управления («старой»). Созданная таким образом система ложится тяжелым

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

грузом на организацию, на плечи персонала, который будет вынужден ее «тащить» от аудита к аудиту.

Это как раз тот случай, когда уместна фраза: «Это я делаю потому, что требует ISO», а сама аббревиатура ISO становится ругательной.

Отсюда и низкая вовлеченность персонала в работу, некорректные отношения, некачественные взаимодействия и многое другое, что сдерживает развитие становления организации нового типа. Все это, как показывает практика, зависит от первого руководителя и высшего руководства в целом.

В этой связи можно сделать вывод, что сдерживающим фактором развития организации в соответствии с требованиями МС ИСО 9001 может стать первый руководитель (высшее руководство), который по каким-либо причинам не изучил правила качественного менеджмента. Условно назовём эту причину – «первичной», тогда всё другое становится «вторичным».

Наглядным примером, характеризующим роль качества менеджмента, по-моему мнению, является ответ на вопрос: «Сколько нужно заплатить футболистам среднего уровня, чтобы они выиграли чемпионат мира?»

Мы сразу понимаем, что достичь такого успеха одними деньгами невозможно.

Не под силу это сделать и «старому» составу команды, который не владеет современными методами управления процесса игры в футбол. Значит, необходимо найти новые методы тренировок (т.е. новый менеджмент), способы совершенствования мастерства игроков и выделить время для создания команды нового типа. Эта аналогия прослеживается для организаций, работающих в различных секторах экономики.

Попробуем рассмотреть другую ситуацию. Сейчас в местах отдыха предлагают детям, можно сказать, «креативное» развлечение – раскрасить гипсовую фигурку. Следует отметить, что заготовки гипсовых фигур одного размера, на «одно лицо». Если наблюдать, как идет процесс раскрашивания, мы заметим, что часть детей с большим энтузиазмом, интересом, творческим подходом, вдохновением выполняет этот процесс. Дети вкладывают душу в реализацию задания по принципу: «нет предела креативу».

Естественно, есть другая часть детей, которая делает эту работу только потому, что родители их об этом «попросили». Часть детей делает вид, что «угождают» родителям в стремлении выполнить задание. Другая часть детей, возможно, и пытается хорошо раскрасить фигурки, но им не хватает умения, усидчивости, терпения, а главное – творческого подхода.

У неактивной части детей гипсовые фигурки почти все раскрашены однообразно, неаккуратно, без какого-либо творческого подхода. Они хотят быстрее бросить это занятие, забыть о неприятных ощущениях, связанных с псевдотворчеством. Ребята стремятся уйти и заняться делом, которое им по душе, и где они могут себя проявить.

Аналогичные коллизии переживают и организации, причем в первую очередь высшее руководство при выполнении работ по внедрению СМК. Уместно отметить, что требования (Правила) МС ИСО 9001 являются общими и предназначены для применения любыми организациями, независимо от их типа, размера и категории продукции (услуги). Здесь просматривается аналогия с одинаковыми заготовками – гипсовыми фигурками.

С учётом приведенных аналогий и имеющегося опыта можно отметить: если организация имеет креативного лидера и творческий персонал, способный идти за высшим руководством и меняться адекватно требованиям рынка, то и встроенная СМК будет выполнять высокую роль качественного менеджмента, как инструмента конкурентоспособности предприятия. Предприятия проходят похожий путь, но результатом выполнения этого проекта станет «собственная» система менеджмента качества, т.е. система, присущая конкретной организации. Своего рода «ноу-хау».

Если высшее руководство не будет владеть основами качественного менеджмента, то и решения будут, мягко говоря, несоответствующие. Вывод напрашивается сам: поверхностный подход освоения современных методов качественного менеджмента не оправдал ожиданий.

Существенный вред идеологии международного качественного менеджмента и ущерб своей организации наносят те руководители, которые пошли по пути покупки сертификата соответствия. На мой взгляд, к покупке сертификата следует относиться спокойно: конкуренция, рынок, вступление нашей страны в ВТО, аудиты второй стороны и другие будут создавать цивилизованные отношения между участниками рынка. И кто купил сертификат, тот поймет, что он «зарыл» деньги, не воспользовался случаем заскочить в движущийся поезд к созданию организации нового типа, с новыми взаимоотношениями и новой корпоративной культурой.



В этой связи видится только один выход: ускоренный переход должен начинаться с ускоренного обучения высшего руководства. Создать условия мотивации, обучиться основам качественного менеджмента не только руководителям, которые выпускают продукцию, но и тем, кто предоставляет различные услуги: особенно государственные, образовательные, медицинские, коммунальные и т.д. Одним словом, речь идет о повсеместной ликвидации «ISOшной безграмотности». Кстати, можно задуматься о включении в Программу обучения учащихся и студентов основ качественной жизни/работы.

Практика показывает, что хорошему усвоению идеологии международных стандартов (основных принципов менеджмента) и собственных правил качественного менеджмента способствует, прежде всего, «заинтересованное» чтение книг и журналов, нацеливающих на новое мышление, умение строить взаимоотношения, развитие лидерских качеств, готовность к изменениям и, конечно же, изучение трудов гур в области качественного менеджмента

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

в различных сферах деятельности экономики. В своё время Э.Деминг отмечал, что без «глубинных знаний» невозможно добиться адекватного развития компаний.

На практике о «глубинных изменениях», как правило, говорить трудно. Просто представьте себе, какие муки ис-

пытывает аудитор, когда проводит аудит первого руководителя, не владеющего соответствующими Правилами качественного менеджмента (особенно когда в целом организация прошла уже аудит на «отлично»).



Рис. 1 Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе, в фундаменте которой, находится обучение.

Из рис. 1 видно, что модель качественного менеджмента в виде процессного подхода будет существовать и функционировать, если ее фундаментом является обучение персонала и высшего руководства. Следствием обучения должна стать образованность организации, которая по сути делает качество менеджмента «гибким - разумным», способным решать разнородные задачи и действовать адекватно в условиях современного рынка.

В этой связи указанную модель системы менеджмента качества можно рассматривать как технологию качественного менеджмента, состоящую из системы взаимосвязанных процессов применительно к организации, с целью получения стабильного качества продукции/услуги с минимальными затратами всех видов ресурсов.

В заключение следует отметить, что на всех этапах работы по внедрению (встраиванию) СМК и далее, естественно, в условиях ее поддержания в рабочем состоянии, требуется искренность, четкость и ясность поставленных целей. Известно, что даже самая неоспоримая истина, сказанная без любви и искренности – есть ложь.

Поэтому для качественного менеджмента высокого уровня требуются безукоризненные отношения в организации, развитие моральных ценностей, укрепление стержня внутренней уверенности в правильности принятых решений для реализации миссии и политики в области качества.

Одним словом, если нет предела креативу в работе, значит нет предела совершенствованию качества управления и качества продукции / услуг.

Улучшайте процессы качественно и творчески и улучшайтесь сами, уважаемые коллеги!

Литература:

- 1) В.И. Соловьев: «ИСО 9001:2000 – начало пути к конкурентоспособности организаций» - «Менеджмент качества» №1 (25), 2009, с. 56-58
- 2) В.И. Соловьев: «Высшее руководство – лидер или слабое звено в качественном менеджменте» - «Менеджмент качества» №2 (26), 2009, с. 22-24

УРОКИ ОДНОЙ АВАРИИ. ФОСФОРНЫЙ "СЛЕД"



Тихоненко Валентин Васильевич
К.Т.Н.,
генеральный директор
Экспертно-консультационного и тренингового
Центра «ВАТТ»,
Председатель Правления
Союза специалистов-экспертов по качеству



Авария, которая произошла во Львовской области 16 июля 2007 года с железнодорожным составом, перевозившим желтый фосфор, а также многие сообщения СМИ и комментарии разных сторон заставили меня написать эти заметки (они также были отправлены в 2007 г. в высший орган исполнительной власти). Проведенный анализ имеющейся в открытых источниках информации о событиях аварии указывает на уроки, которые необходимо хорошо усвоить как всем участникам произошедших событий, так и всем другим заинтересованным сторонам.



(Справка от автора: По американским данным около **80 %** всех неблагоприятных событий относятся к человеческой ошибке. Примерно **20 %** вносят отказы оборудования. Из этих **80%** большинство человеческих ошибок (**70 %**) связаны со **скрытыми организационными слабостями** (ошибки скрывались, не было реакции на них), а около **30%** связаны с индивидуальным работником. Со средоточивая усилили на уменьшении человеческих ошибок, можно уменьшить вероятность неблагоприятных случаев и событий).

Надо помнить, что по расчетам Гейнриха на **один несчастный случай** со смертельным исходом приходится около **30 травм** с менее тяжелыми последствиями и около **300 других инцидентов**, которые могут пройти практически незамеченными. При этом, по оценкам Гейнриха, **косвенные экономические затраты в четыре раза превышают прямые**).

Чтобы защитить работников и население мы в любой ситуации должны заботиться:

- об охране труда;
- об обеспечении экологической безопасности и охране окружающей природной среды;

- о защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций техногенного и природного характера;
- пожарной безопасности;
- санитарно-эпидемиологической безопасности.

Урок 1. Необходимо хорошо и своевременно информировать людей (особенно проживающих или пребывающих на месте) об аварии/чрезвычайной ситуации и, главное, о ее серьезности, средствах индивидуальной защиты, медицинской помощи/лекарственных средствах, еде, воде, состоянии окружающей среды (воздух, вода, грунт), необходимости и возможностях эвакуации. Самая первая информация об аварии всегда должна исходить только от компетентных экспертов в данном вопросе. Не должно быть никаких догадок и предположений, а сформулировано и разъяснено четко и ясно - без всяких преувеличений или недоговорок. Умение сохранять мир и равновесие, информировать людей без всякого нагнетания (это касается экспертов, чиновников, политиков, СМИ и др.). Из любого положения всегда есть, как минимум, один выход. Не нужно подогревать панику, а наоборот помочь правильной, объективной и честной информацией успокоить людей и придти вовремя им на помощь, чтобы люди видели и понимали, что их не бросили в беде.

Например, развешанные/розданные жителям (и всем, находящимся в зоне аварии) в окрестностях фосфорной аварии так называемые Карты безопасности материала (MSDS - карты/Material Safety Data Sheet) или по украинским регламентам - Карты данных опасного фактора и параллельные консультации специалистов (по разъяснению этих Карт) помогли бы существенно снизить имевшийся накал страстей. В этих MSDS картах, как правило, есть разделы: сведения о продукте, опасные составляющие, потенциальное воздействие на здоровье (контакт с кожей, воздействие при приеме с пищей, предельные дозы, раздражающее действие, возбуждающее действие, взаимно усиливающее действие с другими химическими веществами, кратковременное воздействие, долговременное воздействие, влияние на репродуктивность, мутагенность, канцерогенность), порядок оказания первой медицинской помощи (при попадании на кожу, при попадании в глаза, при вдыхании, при попадании в желудок), пожаро- и взрывоопасность (огнеопасность/горючесть - при каких условиях, способы тушения, особые инструкции по тушению огня,..., опасные продукты сгорания), данные по химической активности (химическая стабильность, условия химической активности, опасные продукты распада), действия в случае разлива/утечки (включая утилизацию отходов, распад/токсичность для водной флоры/фауны, грунта, воздуха), борьба с воздействием вещества и средства ин-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

дивидуальной защиты (технические средства, перчатки, средства защиты органов дыхания, средства защиты органов зрения, защитная обувь, защитная одежда), требования к хранению и работе с веществом (хранение, работа, порядок транспортировки), физические характеристики вещества, экологическая информация, нормативная информация, дополнительная информация. Такие MSDS - карты (карты безопасности материала) готовит производитель и передает пользователю/потребителю. К сожалению, в Интернет-источниках не удалось найти MSDS - карту на желтый фосфор казахского производителя (который поставлял продукт в Европу), но удалось легко найти MSDS - карту другого иностранного производителя (она передана в редакцию как пример вместе с этой статьей). Такая MSDS - карта с соответствующими разъяснениями специалистов помогла бы правильно организовать передачу информации всем участникам событий.

А пострадавших (от любых аварий, происшествий с опасными материалами/веществами) необходимо доставлять в медицинское учреждение с MSDS - картой, для того, чтобы медики учреждения, куда доставлен пострадавший, знали о рекомендуемом MSDS - картой порядке оказания первой медицинской помощи (если она не была оказана на месте аварии), а также успешно лечили пострадавших, зная свойства опасного материала/вещества.

Интересен для наследования пример городских властей Нью-Йорка, где управление по чрезвычайным ситуациям города издало на разных языках (!) специальную брошюру ("ГОТОВНОСТЬ НЬЮ-ЙОРКА. КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ В ГОРОДЕ НЬЮ-ЙОРКЕ"), которую распространяет через свой сайт и на бумажном носителе всем желающим бесплатно.

Урок 2.

Должны быть идентификация (у МЧС Украины с 2006 года есть соответствующая методика) и Реестр потенциально опасных объектов/грузов железнодорожного (такой реестр также есть - см. ниже) и других видов транспорта (см. ниже), разработаны ПЛАСы (планы ликвидации аварийных ситуаций) и должны проводиться противоаварийные тренировки людей. Данных, приведенных в «Аварийной карточке № 408» на фосфор недостаточно, их надо дополнять, как минимум, данными MSDS - карты.

И здесь не должно быть "ведомственного фактора", необходимо внести изменения в Закон Украины "Об объектах повышенной опасности" и в другие законы. Надо использовать и международные регламенты. В последние годы в мире произошло переосмысление важности вопросов обеспечения доступности, надежности и восстанавливаемости основных ресурсов любой деятельности - людей, процессов и технологий.

Британский стандарт BS 25999 "Business continuity management" (в 2-х частях, автор статьи участвовал в обсуждении проекта этого британского стандарта), который хоть и называется "Управление непрерывностью бизнеса", но говорит о проведении различных действий, связанных с защитой людей, имущества и т.д. от различных событий: аварий, ураганов, наводнений, пожаров, сбоев в энергоснабжении... А помогает предупредить нежелательные последствия от различных возможных нежелательных событий проведение оценки рисков, для которой можно использовать, например, стандарты по управлению рисками: ISO 31000, ISO 31010 (в разработке), BS 31100, FERMA (стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров) и другие. И в составленной карте оценки рисков будет информация о событиях. Определение риска, данное в стандарте ISO 31000, отличается от определения, которое дано в Законе Украины "Об объектах повышенной опасности" и других нормативно-правовых актах и надо вносить в них изменения. Конечно, о поведении в

чрезвычайных ситуациях необходимо информировать не только участников их ликвидации, а обязательно всех людей, которые работают/проживают на территории, где есть чрезвычайная ситуация, как это и предписано действующими нормативно - правовыми актами.

Необходимо обязательно знать ответы на главные вопросы:

1. Какова вероятность возникновения инцидента?
2. Каковы будут негативные последствия?
3. Как их минимизировать?
4. Как продолжать деятельность во время и после инцидента?
5. Каковы приоритеты и временные рамки восстановления?
6. Что, как и когда необходимо сделать и кто будет делать?
7. Какие предупреждающие меры надо предпринимать, чтобы предупредить/минимизировать негативные последствия?

Урок 3.

Не нужно разыгрывать "аварийную карту" в политической борьбе. Это проигрышная карта, так как это "карта беды". По каким бы причинам не произошла авария: по техническим причинам и/или по причине "человеческого фактора" (здесь также не надо обсуждать какого - украинского или иностранного), люди "укротили аварию" и завершили операцию по ликвидации последствий на месте аварии в установленные им сроки. Касательно установления сроков ликвидации последствий аварии, то в будущем необходимо, чтобы эти сроки не несли дополнительных рисков для людей, которые непосредственно ликвидируют последствия аварии.

Урок 4.

Не нужно осуждать ни своих, ни чужих. Например, российская сторона заявляла, что примет "фосфорный состав" после того, как российские эксперты обследуют его, получают необходимые документы, готовятся к прохождению "фосфорного состава" по своей территории. Естественно, им нужно было быть убежденными в том, что по дороге риск возникновения аварийных ситуаций - приемлемый (допустимый) или незначительный. В некоторых украинских СМИ были "острые шпильки" по этому поводу. Но такая позиция российской стороны - нормальная, правильная позиция. Мы так тоже должны поступать, заботясь о безопасности своих граждан, своей природы.

Урок 5.

Необходимо проводить постоянную подготовку людей, которые могут участвовать в ликвидации аварийных ситуаций. В случае с желтым фосфором такую подготовку необходимо проводить по документам, среди которых, например, НПАОП 63.21-5.04-84 "Инструкция по наливу, сливу и эксплуатации железнодорожных цистерн для транспортировки фосфора желтого. И 113-25 - 84, "ГОСТ 8986-82 "Фосфор желтый технический", "Правила перевозки наливных грузов" (п.2.9 - "Желтый фосфор"), "Правила перевозки опасных грузов по железным дорогам", "Правила перевозки жидких грузов наливом в вагонах-цистернах и бункерных полувагонах", "Правила безопасности для производств фосфора и его неорганический соединений", "Правила безопасности во взрывных и взрывопожарных химических и нефтехимических производствах", "Аварийная карточка №408", MSDS - карта на желтый фосфор, Карта оценки рисков при работах с фосфором желтым (разработать и утвердить), ПЛАС, "Методика значения рисков та їх прийнятних рівнів для декларування безпеки об'єктів підвищеної небезпеки", "Система классификации опасности и маркировки химической продукции" (GHS - СГС), Рекомендации ООН по транспортировке опасных грузов (UNRTDG), Европейское соглашение о международной дорожной перевозке опасных грузов (ADR-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

ДОПОГ), Конвенция МОТ (Международной организации труда) №170 и Рекомендация МОТ № 177 "О безопасности при использовании химических веществ на производстве", кодекс МОТ "Безопасность применения химических веществ в работе", Директивы Евросоюза, например, 88/379/ЕЕС, 91/155/ЕЕС (в последней описаны требования для письменной программы передачи информации об опасности и установлены требования к подготовке полных списков MSDS), GESTIS - система информации об опасных веществах организации Berufsgenossenschaften - общества профессиональных товариществ (Германия) и др. (автор не претендует здесь на абсолютно полный перечень документов - здесь и ниже перечислена только часть из них.).

Нельзя и дальше "обходить" обучение оценке профессиональных (и других) рисков. Требования по оценке профессиональных рисков содержатся:

- в директиве Европейского союза 89/391/ЕЕС (требования по введению оценки профессиональных рисков в государствах - членах Европейского Союза);
- в индивидуальных директивах Евросоюза о безопасности труда на рабочих местах (89/654/ЕЕС, 89/655/ЕЕС, 89/656/ЕЕС, 90/269/ЕЕС, 90/270/ЕЕС, 1999/92 ЕС и др.) и о защите работников от химических, физических и биологических рисков, канцерогенов и мутагенов (98/24/ЕС, 2000/54/ЕС, 2002/44/ЕС, 2003/10 ЕС, 2004/40 ЕС, 2004/37 ЕС и др.).

Особое место занимают и АТЕХ директивы ЕС - одна для изготовителей, а другая для пользователей оборудования:

- «**АТЕХ 95 оборудование**» (директива 94/9/ЕС) - оборудование и защитные системы, предназначенные для применения в потенциально взрывоопасных атмосферах;
- «**АТЕХ 137 рабочее место**» (директива 1999/92/ЕС) - минимальные требования для улучшения безопасности, охраны труда и здоровья работников, подвергаемых потенциальному риску от воздействия взрывоопасной атмосферы.

Учитывая важность оценки профессиональных рисков для безопасности труда на рабочих местах, Европейское Агентство по обеспечению здоровья и безопасности работников в 1996 г. опубликовало руководство о порядке проведения оценки рисков (Guidance on risk assessment at work. 1996) и постоянно добавляет много полезных примеров для определения опасностей при оценке профессиональных рисков.

Необходимо намного активнее, чем сейчас, проводить обучение и вводить риск-менеджмент на предприятиях. ЭКЦ «ВАТТ» для этого проводит специальные консультации и тренинги по риск-менеджменту.

Урок 6. Не давать "нагнетать обстановку". Это возможно с помощью проведения интервью с экспертами. Я бы не рекомендовал высоким руководителям давать оценку аварии, особенно в первые часы, пусть это делают компетентные эксперты. Мнение экспертов может меняться в связи с получением дополнительных данных и лучше пусть они дают объяснения. В ходе ликвидации аварии состава с желтым фосфором такие попытки были и часть из них можно считать положительными.

Урок 7. Постоянно проверять руководителей и исполнителей на компетентность, учитывая, что "**компе-**

тентность – продемонстрированные личные качества и продемонстрированная способность применять знания и умения" (как говорится в международном стандарте ISO 9000).

Для большей объективности необходимо проводить аудит (проверку) выполнения сторонами требований указанных выше документов и договорных обязательств. Также надо проверять, как при "фосфорной аварии" различными ведомствами Украины были выполнены требования Постановления Кабинета Министров от 03.08.1998 г. N 1198 ("Про єдину державну систему запобігання і реагування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру"), ведь там они четко изложены. Это можно делать и с участием компетентных национальных экспертов, включая их также в состав экспертной группы правительственной комиссии по расследованию причин аварии. Возможно, тогда было бы и легче жить, и работать всем.

"Аварийный "фосфорный состав" благополучно покинул Украину. С чем можно поздравить всех людей, которые участвовали в ликвидации последствий аварии и жителей региона, где случилась авария. И на российской, и на казахской стороне с этим составом не было никаких происшествий на обратном пути.

Эксперты будут продолжать проводить анализ причин "фосфорной аварии". Это нужно для проведения корректирующих и предупреждающих действий для предотвращения потенциальных аварий.

А жизнь продолжается. Промышленность работает и грузы перевозятся. Но насилие, совершаемое людьми над природой, не остается без ответа, ведь по-другому и быть не может. Природа учит, что надо бережно к ней относиться. И каждый человек хотел бы, чтобы к нему бережно относились. Мы должны это хорошо понимать, учитывать, а также быть внимательными и осторожными, чтобы жить...



P.S. По этим материалам есть официальная реакция (лист МНС України №02-9978/171 від 21.08.2007). В этом письме, в том числе говорится: "...Пропозиції, запропоновані Вами, надзвичайно слухні і в подальшому будуть враховані фахівцями Міністерства під час ліквідації подібних аварій. Міністерство висловлює Вам вдячність за Вашу турботу щодо ліквідації зазначеної аварії та сподівається на подальшу співпрацю". Т.в.о Міністра В. Антоненць.



Злобин Виктор Павлович

К.Т.Н.,

генеральный директор ООО «ИСО»,
ведущий аудитор ТРАСТСЕРТ, DNV, BVC, TUV, ГОСТ Р



Эта статья представляет собой краткий экскурс в историческое развитие понятия качество, а также понятия обеспечение качества.

Работа над качеством и связанными с ним проблемами, а также возможностями их решения уходит своими корнями в древность. Так в древнем Египте замеры длины имели право делать исключительно квалифицированные специалисты. Также 3700-летний Кодекс Хаммурапи известен и покрыт легендами из-за своих чудовищных штрафов за плохое качество в строительстве.

Из Кодекса Хаммурапи:

«Если строитель строит дом для человека и закончит его строительство для него, то тот должен заплатить ему в качестве вознаграждения два шекеля серебра за каждый сар (1 шекель=360 зерен пшеницы=9,1 г; 1 сар=14,88 м²).

Если строитель строит дом и делает его конструкцию не прочной, так что она обрушится и вызовет смерть хозяина дома, то этот строитель должен быть убит. Если разрушение дома вызовет смерть сына хозяина дома, то они должны убить сына строителя.

Если при этом погибнет раб хозяина дома, то строитель должен отдать раба той же стоимости.

Если при обрушении дома будет разрушена собственность, то строитель восстановит то, чтобы не было разрушено.

Так как он построил дом недостаточно прочно, он строит его снова на собственные средства.

Если строитель строит дом и делает его конструкцию недостаточно прочной, так что обрушится одна стена, то он должен построить ее снова более прочной за собственный счет».

Другой исторический источник требований к качеству строительных материалов представляет собой труд «Де архитектура» римского архитектора Витрува (1. столетие до Рождества Христова). В нем говорится:

«Его (кирпич) формуют весной и осенью, чтобы он равномерно высыхал, так как тот, который формовался на солнце, имеет дефекты так, что от солнечной жары получается корка и кажется, что он сухой, хотя внутри он еще мокрый...».

В средние века гильдии, которые своими стандартами регламентировали качество изготавливаемой продукции, играли важную роль.

Вклад в обязательства по качеству в средние века и тем самым ответственность за продукт вносит выдержка из ремесленного уложения.

Из ремесленного уложения для золотых и серебряных дел мастеров:

«Также золотых и серебряных дел мастера имели точные предписания. Все переработанное серебро должно быть хорошего коммерческого качества так, чтобы оно было достойно городского герба.

Золото ниже 16 карат не должно было обрабатываться и только по заказу было разрешено опускаться до 14 карат.

Каждые 6 месяцев гильдия ремесленников назначала двух мастеров в качестве наблюдателей золотых и серебряных дел мастерами, которые должны были незаметно ходить по всем мастерским, проверять время от времени готовые работы на содержание благородных металлов и все, что не соответствовало бы предписанному качеству благородного металла, разбивать, а с мастера брать

штраф.

Кто с целью обмана подмешивал медь, цинк, свинец, сталь или железо в золото или серебро наказывался телесно и имущественно. Тот, кто продавал неблагородные металлы как благородные, тому связывали руки и ноги и его тогда топили в Дунае».

Насколько серьезно рассматривалось качество в недавнем прошлом показывают нам выдержки из «ГЕНЕРАЛЬ РЕГУЛАТИВ» фирмы Фридриха Круппа в 1872 году:

§ 1. На всем производственном оборудовании - как в производстве на заводах вообще, так и в отделении - в качестве высшего закона иметь перед глазами цель: фирма в производстве продукции должна постоянно добиваться наилучшего и по возможности совершенного.

§ 2. Для того чтобы достичь этой цели, следует закупать сырье и вспомогательные материалы всегда наилучшего качества и далее всегда тщательно обдумать, чтобы производить только самые целесообразные станки и применять по возможности самые совершенные технологии производства.

§ 3. Далее, самым тщательным образом, как в подготовке, так и в производстве и контроле следить за тем, чтобы не возникали простои и непредвиденные ситуации, чтобы каждая вновь возникающая потребность могла быть сразу удовлетворена. Каждый, от первого до последнего, должен найти для этого всегда соответствующие возможности.

Дальнейшее подтверждение стремления к высококачественной работе мы находим в следующей цитате Роберта Боша:

«Все наилучшее, что при хороших намерениях может быть изготовлено после зрелых размышлений и детальных испытаний, из наилучшего сырья и при помощи совершеннейших средств техники, достаточно хорошо для того, чтобы носить имя «БОШ».

Этот короткий исторический экскурс показывает развитие представлений о качестве от конечного контроля потребителем, либо государственными службами, через письменные требования к качеству, значение ресурсов и методов производства, до осознанно качественного и ответственного подхода к работе сотрудников предприятия.

История развития взгляда на качество с точки зрения взаимоотношений клиент-поставщик началась в 1887 году, когда Британская Нижняя Палата приняла решение о том, что импортируемые в Англию товары должны иметь маркировку страны-производителя. Возникший при этом термин «Сделано в Германии» первоначально был задуман как клеймо, но в ходе десятилетий превратился в выраженный знак качества.

С бурным развитием индустриализации в начале 20-х годов благодаря победному шествию разделения труда (тейлоризм) произошли события, отрицательно повлиявшие на представления о качестве. Ответственность за затраты, время и качество была разделена и не рассматривалась как единая задача. Введение строгого контроля качества было необходимо для поддержания определенного стандарта продукции.

Вторая мировая война способствовала развитию системы качества, прежде всего в США. Огромное количество военных материалов могло быть изготовлено только при значительно улучшенном планировании качества и производст-

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ

ва. Значение качества было осознано и целенаправленно поддержано.

В 1951 году Джозеф Джуран написал «Руководство по управлению качеством» ("Quality Control Handbook"). Эта инициатива рассматривала проблемы приемлемых и неприемлемых затрат по качеству. Джуран в своей книге определил следующие виды затрат:

- Неизбежные затраты, например, проведение выборочных проб и инспекторских проверок в целях профилактики дефектов;
- Устранимые затраты, такие как ошибки, недостатки, дефекты материала.

Уже тогда стало ясно, что обычный контроль качества при учете действующих сегодня аспектов затрат далеко не достаточен.

Арманд Фейгенбаум в 1956 году говорил в своей книге «Всеобщее управление качеством» ("Total Quality Control") о том, что наивысший уровень качества не может быть достигнут предприятием, которое решение проблем качества предоставляет только производственным подразделениям.

Обеспечение качества должно быть учтено в следующих фазах производства продукции:

снабжение и разработка – производство – продажа – маркетинг.

Это означает ни что иное как:

- Проверку конструкторских проектов / проверка разработки новой продукции;
- Проверку используемых материалов;
- Проверку продукции.

Таким образом, Всеобщее управление качеством означает, что ни одно подразделение предприятия не должно брать на себя полную ответственность. За деятельность и функционирование предприятия несет ответственность исключительно руководство предприятия.

Согласно концепции А. Фейгенбаума была создана новая философия качества, так называемая «Разработка надежности» ("Reliability Engineering). Здесь еще более опирались на статистику и теорию вероятности. Исходной точкой были области космической техники и электротехники, в которых развились новые концепции качества:

- Специфические методы понижения доли брака уже на стадии разработки и проектирования продукции;
- Обнаружение возможных слабых мест в конструкциях за счет анализа причин возникновения дефектов и ошибок;
- Анализы по расчетам дефектности ключевых узлов конструкции;
- Проверка срока жизни в рамках специфицированных стандартов для испытательных нагрузок.

Многие идеи качества имеют свои корни в военной области. В 1961 году при разработке и производстве ракет для армии США была впервые воплощена в жизнь «Программа – 0 дефектов».

В 60-е и 70-е годы началась эра стремительного японского подъема. Так как японцам удалось примерно воплотить в жизнь, в ежедневную практику предприятий, частично разработанную в США философию качества и соединить ее со специфическими японскими элементами для того, чтобы придать ей соответствие ментальности и культуре страны. Эта интеграция и последовательное воплощение в жизнь концепции качества на всех уровнях предприятия создали предпосылки для победного шествия японской промышленности и для мгновенного подъема ее до уровня мировой экономической державы. Это явление наблюдается также в государствах членах АСЕАН.

Всему остальному миру был воочию продемонстрирован потенциал процесса постоянного улучшения и возможности инструментов качества.

Только в 80-е годы западные промышленные сообщества осознали грозящую опасность их промышленности со стороны конкурентов. Как результат началось интенсивное занятие темой менеджмента качества.

Важным шагом явилось требование к поставщикам дока-

зать их способность поставить качественную продукцию. Впервые это было изложено в «Публикации обеспечения качества для союзников» ("Allied Quality Assurance Publications") (AQAP) для НАТО. Поставщики, работавшие в соответствии с этим положением, получили существенные преимущества по сравнению со своими конкурентами. НАСА присоединилась к этому подходу и потребовала от своих поставщиков аналогичную систему обеспечения качества согласно твердо заданным показателям.

Этот подход зарекомендовал себя так хорошо, что в гражданском секторе были составлены стандарты по системам обеспечения качества. Как следствие, системы менеджмента качества начали проникать в различные сектора промышленности, а позднее и в отрасли, предоставляющие услуги. При современном управлении они должны стать основой деятельности сотрудников всех уровней и неотъемлемой частью политики и культуры на предприятиях.

Путь менеджмента качества пролегал от чисто производственного конечного контроля продукции (контроля качества) вначале к обеспечению качества. В результате внедрения статистических методов и мероприятий по профилактике дефектов во время изготовления, понятие качества расширилось от качества продукции на управление процессами разработки и изготовления продукции. До этого качество в первую очередь было задачей специальных служб предприятия.

Совершив шаг от обеспечения качества к менеджменту качества, овладение качеством стало задачей руководства предприятия. Стало приниматься во внимание планирование и улучшение процессов, а также их взаимодействие. Термин обеспечения качества теперь включал в себя предшествующие и следующие за производством продукции подразделения и так называемые «мягкие факторы», как, например, обучение и мотивация сотрудников, а также учет требований клиентов при планировании качества.

Более позднее развитие менеджмента качества, содержание которого нашло свое отражение в определенных нормах, показано на рисунках 1 и 2.

В 90-х годах современные концепции «Всеобщего менеджмента качества» ("Total Quality Management - TQM) приобрели большое значение. В центре внимания при этом находится сфокусированное на потребностях клиента взаимодействие на предприятии, а также вовлечение всех сотрудников и подразделений предприятия в обеспечении качества. Чрезвычайно важным в этой связи является то, что идея качества должна стать живым воплощением действий сотрудников на всех иерархических уровнях и через все границы отделов. Широко распространенный в Европе подход такого обширного рассмотрения аспектов качества заключается в модели EFQM – превосходное качество.

Во второй половине 90-х годов в значительной степени стали развиваться интегрированные системы менеджмента, которые наряду с аспектами качества учитывали аспекты окружающей среды и техники безопасности.

ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В этой главе Вам будут представлены выдающиеся личности, которые решающим образом оказали влияние на развитие менеджмента качества.

Кросби, Филипп Б. (Crosby, Philip B.)

Кросби был директором по качеству на фирме ИТТ и в начале 60-х годов был награжден Министерством обороны США за концепцию программы «0-дефектов». Эта программа была направлена на то, чтобы человек был подведен к цели совершенства как можно ближе. Возникновение дефектов на изделии не должно было рассматриваться как нормальное событие. Анализ причин дефектов и осуществление корректирующих мероприятий должны были способствовать тому, чтобы сократить возникновение дефектов в производственной деятельности. Далее Кросби интенсивно занимался вопросами затрат по качеству и финансовым контролем качества.

ОБУЧЕНИЕ, КОНСАЛТИНГ, СЕРТИФИКАЦИЯ



Рис. 1. Развитие менеджмента качества

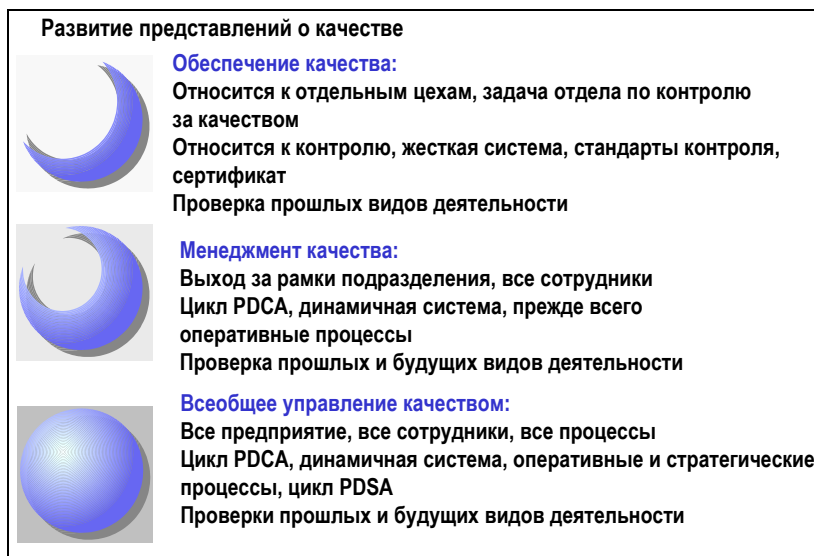


Рис. 2. Развитие менеджмента качества

Деминг В. Эдвардс (Deming, W. Edwards)

Деминг разработал после войны в Японии суть и душевный склад постоянного улучшения качества и повышения производительности предприятия. В знак признания заслуг Деминга в систематизации менеджмента качества в Японии присуждается так называемая премия Деминга.

Философия качества Деминга выражается тремя принципиальными позициями:

- Любой вид деятельности может быть осмыслен как процесс и соответственно улучшен;
- Недостаточно только решать возникающие проблемы, следует предпринимать кардинальные улучшения;
- Высшее руководство должно активно поддерживать процесс постоянного улучшения и идти впереди, показывая хорошие примеры.

Помимо этого Деминг стал известен тем, что сформулировал свои «14 пунктов семи смертельных болезней» менеджмента качества, а также реактивной цепочкой Деминга и циклом PDCA (= Планировать – делать – проверять – действовать - Plan-do-check-act).

Фейгенбаум Арманд В. (Feigenbaum Armand V)

Фейгенбаум работал в обеспечении качества фирмы Дженерал Электрик и занимался развитием всеобщего качества (Total Quality) и системами.

Он стал известен разработкой своей концепции Всеобщего управления качеством (Total Quality Control).

Согласно этой концепции должна быть разработана охватывающая все предприятие в целом стратегия качества, которая целиком ориентируется на выполнение потребностей клиентов. Он разработал точку зрения, которая позволяет рассматривать качество не как статическую постановку цели, а как постоянно движущуюся цель, которая определяется и изменяется клиентом.

Он ввел также в понятие качества термин «Одновременный инжиниринг» (Simultaneous Engineering). Это означает практически одновременную обработку задач в процессе возникновения нового продукта различными, между собой связанными производственными рабочими группами предприятия.

Ишикава Каору (Ishikawa Kaoru)

Ишикава был офицером японских Военно-морских сил и разработал уже в 1943 году названную его именем причинно-следственную диаграмму. Она позволяет установить причины возникающих проблем путем анализа воздействующих факторов.

Другими концепциями, в большей степени, созданные под его влиянием, являлись создание Кружка качества и модели работы по качеству на предприятии, ориентированной на сотрудников во всей фирме (Company Wide Quality Control). Ишикава был одним из первопроходцев японского менеджмента качества и передовым мыслителем известного Министерства международной торговли и промышленности (MITI).

Джурен Джозеф М. (Juran Joseph M)

Американец Джурен разработал так называемую Трилогию Качества, – «философию» предприятия, предназначенную для руководства предприятия. Она описывает систематическое и постепенное улучшение качества и осуществляется тремя постоянно повторяющимися этапами: Планирование процесса – внедрение и обеспечение процесса – улучшение процесса. Джурен внедрил в производственную практику разработанное Парето правило 80-20. Это правило выражает тот факт, что наибольшие воздействия вызваны относительно малым числом причин. Часто 80% результатов являются следствием только 20% причин.

КАЧЕСТВО И ЕГО ОРГАНИЗАЦИЯ

Имеется большое количество попыток дать определение термину качество. Рассмотрение может осуществляться с различной перспективой:

Взгляд со стороны клиента:

Качество – это пригодность к использованию (Д.М. Джурен).

Качество – это удовлетворение и/или предвосхищение ожиданий клиента (AT&T).

Взгляд со стороны производителя:

Качество это соблюдение спецификаций (Ф.Б. Кросби).