

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 нею 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 «совкупность 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 является-

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.

Ещё один пример. В сентябре 2009 г. Президент России Д.А. Медведев в письме «Россия, вперёд» 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 идёт не о качестве жизни, а о **качестве продукции государства** (совокупности свойств и критериях результатов его деятельности).

Ведь МВД, МЧС, Минздравсоцразвития, Счётная 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.

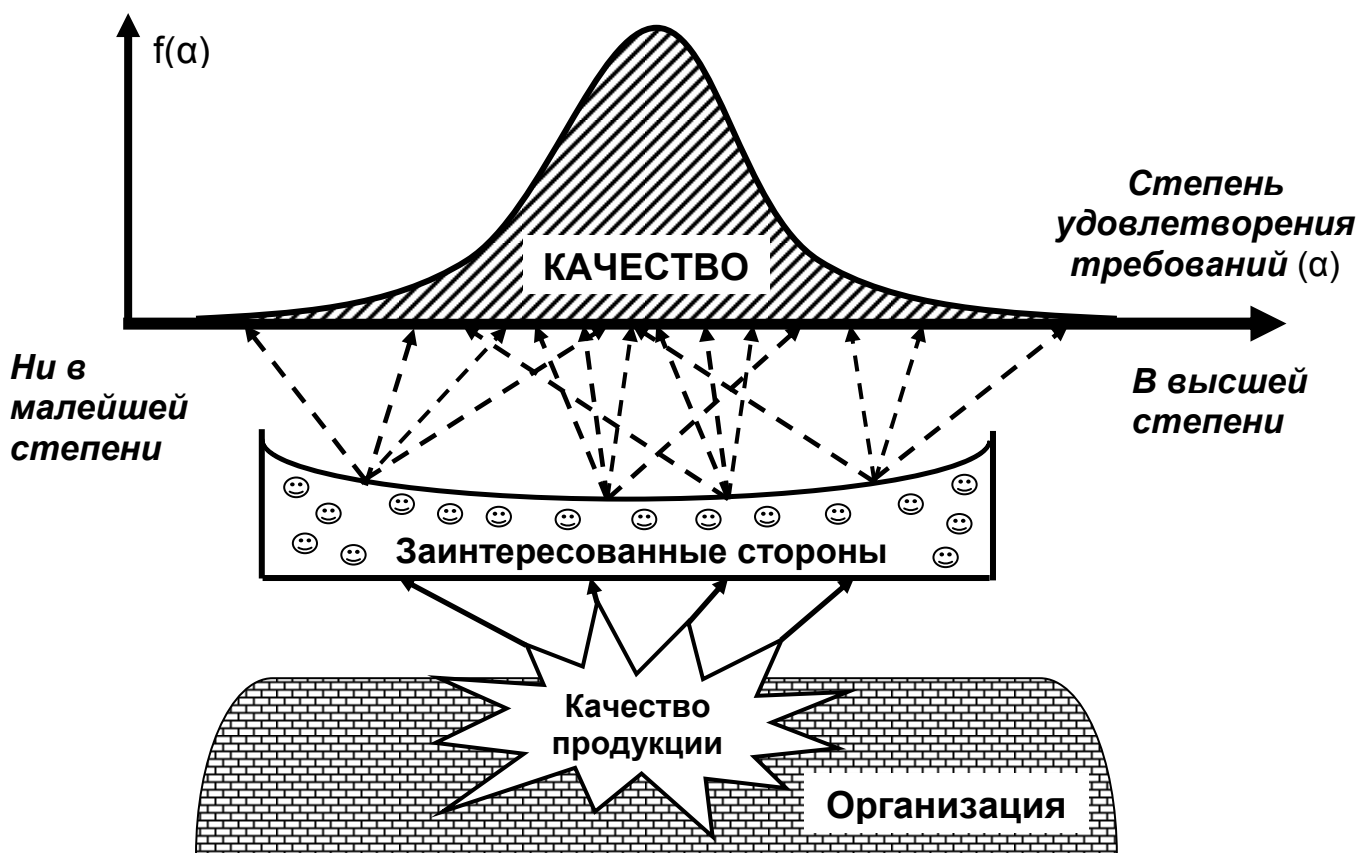
1. В российских национальных (и межгосударственных) стандартах и в специальной литературе необходимо различать понятия «качество» и «качество продукции».

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