

# КАЧЕСТВО, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕНТАЛИТЕТ, СЕРТИФИКАЦИЯ

Александр ШАДРИН

**Внедрение МС ИСО серии 9000 в организациях не всегда способствует экономическому успеху. Причиной этого является, прежде всего, то, что качество есть сложная, неочевидная категория. На рынке конкурентоспособность, порой, достигается не за счет высокого качества, а за счет его имитации. В этой ситуации велика актуальность Концепции национальной политики России в области качества продукции и услуг. Менталитет является важным, но не основным фактором в проблеме качества. Один из путей преодоления негативных тенденций при решении этой проблемы — совершенствование процесса сертификации.**

**К**онцепция национальной политики России в области качества продукции и услуг [1] (далее — Концепция) разработана вовремя. Поскольку, с одной стороны, в экономике России наметился очевидный подъем. И проблема качества в этой ситуации является важнейшей: будет качество — будет и развитие, будут и инвестиции, и рост уровня жизни. С другой стороны, в разрешении проблемы качества очевидны отдельные тенденции, которые замедляют успешное развитие организаций. Преодолеть их без четко сформулированной концепции невозможно.

В первом номере журнала «Стандарты и качество» за 2001 г. президент Украинской ассоциации качества П.Я. Калита, в частности, пишет: «За последние десятилетия разработано множество систем, подсистем и комплексов, предназначенных для решения широкого круга информационно-управленческих проблем обеспечения качества. Однако анализ многих из них показал, что выполнены они без должной научной и инженерной проработки и без учета необходимости последующего развития» [2]. Автор не называет, что это за системы и комплексы, однако специалисты, несомненно, понимают, о чем идет речь.

Возникает естественный вопрос: кто же и зачем разрабатывает эти, очевидно неработающие системы? Наконец, кто и зачем оплачивает такого рода работу? Ведь сейчас везде рынок, тендеры и т.д. Напрашивается и естественный ответ: разрабатывают такие «системы» люди, которые на самом деле не умеют выполнять эту работу. А оплачивают ее люди, которым безразлично, на что тратить деньги, вот они и тратят их «на качество». Ну, а если «не получилось» — так ведь не может всегда все получаться. Спорить с последним невозможно — оно абсолютно правильно, и разработка «систем» продолжается к взаимному удовлетворению обеих сторон...

Подобная ситуация иногда действительно

имеет место. Однако в проблеме качества все гораздо сложнее.

Вряд ли кто-то может сказать, что стандарты ИСО серии 9000:1994 были написаны без должной научной и инженерной проработки. Однако результаты их внедрения во всем мире далеко не безупречны. Оказалось, что выполнение требований МС ИСО серии 9000:1994 и сертификация систем качества (СК) в соответствии с этими стандартами в некоторых случаях не только не приносит предприятиям пользы, но даже дает отрицательные результаты. Об этом пишут, например, Р. Вильямс и Б. Берг из Великобритании [3], финский специалист Ю. Анттила [4], американец Д. Седдон [5] и другие авторы из разных стран. Российский специалист К.М. Рахлин заявляет: «Системы качества, в которых реализована концепция МС ИСО серии 9000:1994, не обеспечивают необходимой эффективности управления» [6].

Совершенно очевидно, что прежде всего, именно эти факты вызвали необходимость пересмотра МС ИСО серии 9000 версии 1994 г. Вместе с тем известно, что лучшие из организаций, внедрившие их, в том числе и в России, значительно превосходят средний уровень по основным экономическим показателям [3, 7].

Вывод прост: не все, кто взялся внедрять МС ИСО серии 9000:1994, правильно поняли суть этих стандартов. Но это, так сказать, диагноз. Чтобы справиться с болезнью, надо выявить и устранить ее причину. А причина здесь, на наш взгляд, не столько в текстах МС ИСО серии 9000, сколько в неверном понимании самого предмета — качества.

## КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Качество — вещь неочевидная. «Нет одной вещи, хотя математическое вещь одна, — а четыре, пять, шесть, миллион вещей в зависимости от того, сколько людей смотрит на нее», — отмечал В.В. Набоков [8].

Хотя понятие качества существует столько же, сколько и цивилизация, дискуссии о том, что такое качество, не прекращаются. Вот и ИСО в 2000 г. дала новую формулировку определения качества. В соответствии с МС ИСО 9000:2000 «качество — степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования». Причем термины «характеристика» и «требования» сами имеют определения в этом же стандарте. И все три термина разъясняются с помощью пространственных примечаний. Таким образом, определение качества стало «многоступенчатым», что очевидно затрудняет его понимание.

Для российских организаций и специалистов ситуация затрудняется и тем, что в 2001 г. введен в действие ГОСТ Р 50779.11, в котором установлено следующее определение качества, заимствованное из МС ИСО 8402:1994: «качество — совокупность свойств и признаков продукции или услуги, которые влияют на их способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности».

Формальный подход (например, при сертификации СК) очевиден: пользоваться тем определением, которое соответствует внедряемой в организации модели системы качества — или МС ИСО серии 9000, или ГОСТ Р ИСО 9001 (2). Вопрос в том, как понимать качество *по существу* — как «совокупность свойств...» или как «степень выполнения требований...». Не видеть разницы между этими двумя трактовками невозможно.

Для того чтобы воспринять и оценить качество, человек сам должен обладать определенным запасом знаний. Чтобы оценка качества была в высокой степени правильной, запас знаний должен быть достаточно большим. В силу естественных причин большой запас знаний у одного человека встречается не часто. В результате, например, «многие специалисты (выделено мною — автор) зачастую не отдают себе отчета в том, что кроется за определениями «фальсифицированная, опасная, некачественная» продукция» [9]. Очевидно, что то же самое можно сказать и о стандартах ИСО серии 9000: многие специалисты не отдают себе отчета в их сущности.

Не только процессный подход, как отмечает К.М. Рахлин [6], но и в целом МС ИСО серии 9000 есть вершина — видимая часть — айсберга. В основе этих стандартов огромное количество положений и выводов

фундаментальной науки и человеческой культуры [10]. Опубликованный проект Концепции [1] совершенно справедливо подчеркивает, что «менеджмент качества является специальной отраслью знаний, содержащей сотни универсальных методов», а «внедрение эффективных систем качества требует высокого профессионализма, знания работниками и руководителями всех уровней методов менеджмента качества».

Вместе с тем понятие «качество» всем с детства знакомо. В результате «специалистов в области качества» оказывается даже больше, чем людей, разбирающихся в футболе. Эти «специалисты» «совершенствуют системы качества», изучив более или менее тщательно только содержание МС ИСО серии 9000. И хотя в организациях сегодня большинство штатных специалистов по качеству прошли обучение и имеют соответствующие дипломы и сертификаты различных курсов и семинаров, познакомились они только с «вершиной айсберга». Абсолютно очевидно: ни за 72 часа, ни за 172 нельзя изучить весь «айсберг» и стать высоким профессионалом. Менеджмент — это наука плюс искусство. Качество — сложнейшая категория. Освоить менеджмент качества в аудитории невозможно. Здесь, впрочем, как и в любой серьезной области нужны и серьезная учеба, и практика.

Качество и конкурентоспособность — это категории связанные, но далеко не совпадающие. Истории, к сожалению, известны случаи, когда с улучшением качества конкурентоспособность падает, и наоборот. «Успех и посредственность — понятия более близкие, чем гениальность и признание», — отмечает В.А. Каверин [11]. Поэтому, когда некоторые авторы пишут о «повышении качества и конкурентоспособности» — непонятно, о чем, по существу, идет речь. В связи с этим в проекте Концепции [1] совершенно справедливо подчеркивается, что главной задачей отечественной экономики в XXI в. является рост конкурентоспособности за счет роста качества. На сегодняшний день эта задача не решена. В стране производится и потребляется в значительной степени не качественная, а конкурентоспособная продукция [9, 12]. С организациями работают не лучшие, а конкурентоспособные консультанты, сертификацию проводят не лучшие, а конкурентоспособные органы по сертификации [13].

Автор ни в коем случае не считает, что конкурентоспособность — отрицательное свойство. Речь идет о том, чтобы четко различать — и в теории, и на практике — эти два понятия. С этой целью рассмотрим некоторые реальные примеры.

**Пример 1.** Во время проверки СК в одном из заводских цехов технолог, сопровождающий аудиторов, в сердцах восклицает:

«У меня там работы полно, а я тут с вами качеством занимаюсь!..» На несколько секунд в помещении технологического бюро, где шла проверка, воцарилась тишина, а потом раздался дружный хохот всех присутствующих — и аудиторов, и других работников цеха. Все, с одной стороны, были тронуты искренностью, с которой это было сказано, а с другой — отдали себе отчет в том, насколько глубоко и нелепо «выелось» представление о том, что работа технолога (!) — отдельно, а качество — отдельно.

**Пример 2.** Знакомимся с работой отдела управления качеством (ОУК) одного из заводов. Видим, работа, вроде, идет, планы составляются, СТП пишутся, переписываются по нескольку раз (работники говорят: «нельзя же сразу разработать идеальный документ...»). Но задачи ОУК — сами по себе, работа завода — сама по себе. Пишем замечание: «не разработана концепция совершенствования системы качества». Начальник ОУК (назовем его господином Н), работающий в этой должности (называвшейся за это время по-разному) около 20 лет, задает вопрос: «А где в МС ИСО серии 9000 написано, что у нас должна быть концепция?» Смеемся — думаем, что господин Н шутит. Нет, не шутит. Удивляемся, на всякий случай заглядываем в словарь. Убеждаемся, что выразили свою мысль верно: концепция — основная мысль любой деятельности. Разъясняем свое замечание господину Н, соглашаясь при этом, что в МС ИСО серии 9000 требования в отношении концепции нет, но это, мол, требование здравого смысла. Кажется, господин Н удовлетворен.

Наблюдаем ситуацию на заводе примерно через год. За это время господин Н прошел обучение на двухнедельных курсах по принципам МС ИСО серии 9000 и получил свидетельство о повышении квалификации «государственного образца». По существу же, в ОУК и на заводе ничего не изменилось. Пишем то же замечание в той же формулировке. Господин Н явно сердится и пишет официальную жалобу нашему руководству. Приведем ее дословно: «Несмотря на отсутствие в МС ИСО серии 9000 требования о наличии концепции совершенствования СК, аудитор А требует от ОУК разработки такой концепции...» Далее идет просьба о принятии мер.

**Пример 3.** Другой завод. Подразделение, проводящее внутренние проверки, подчинено начальнику ОУК. В процессе проверки выясняются факты, говорящие о недостатках в разработке СК. Проверяющие отражают эти факты в отчетах, которые поступают руководству завода. Начальник ОУК (фактически ответственный за организацию разработки СК) принимает меры в двух направлениях: поручает проверяющим разрабатывать мероприятия по устранению обнаруженных ими недостатков, а также активно

ищет недостатки в работе самих проверяющих.

**Примечания автора.** 1. В описанной ситуации конфликт неизбежен. Для эффективного проведения внутренних проверок соответствующее подразделение (или лицо) административно не должно подчиняться руководителю, ответственному за разработку СК (представителю руководства). Проверяющие могут участвовать в разработке мероприятий по устранению несоответствий, но ни в коем случае не должны быть обязаны делать это.

2. Аналогично, подразделение, ответственное за организацию совершенствования СК на базе МС ИСО серии 9000, не должно подчиняться тому же руководителю, которому подчинен ОТК. Во-первых, потому что внедрение МС ИСО серии 9000 и работа ОТК требуют от работников совершенно разных знаний и совершенно разных личных качеств. Во-вторых, потому что внедрение МС ИСО серии 9000 должно приводить к серьезным изменениям в работе ОТК и, в идеале, — к его полному упразднению. И работники ОТК не могут этого не понимать. При подчинении этих двух служб у одного из руководителей неизбежны конфликты и (или) низкая эффективность работы [14]. Положительным примером, на наш взгляд, может служить назначение ответственным за совершенствование СК на одном из российских предприятий первого заместителя генерального директора — руководителя службы внешнеэкономической деятельности.

**Пример 4.** Эксперт в течение недели по восемь часов в день проводит семинар об особенностях МС ИСО серии 9000:2000. При этом, в частности, не спеша читает вслух аудиторией текст стандарта 9001:2000, который, к тому же, лежит перед каждым слушателем. Еще день читаются выдержки из других стандартов этой серии, которые также есть у слушателей. А в конце семинара эксперт заявляет, что вообще-то он не знает, каковы будут требования при сертификации по МС ИСО серии 9000:2000, так как «такого опыта у нас еще нет». И это правда. После этого все слушатели сдают экзамены и получают дипломы «о повышении квалификации».

**Пример 5.** Эксперт (человек лет 40) на занятиях со специалистами разных предприятий много времени уделяет критике современного положения с качеством в России. «Вот, *Моторола* — это да!.. Вот японцы — это да!.. А все российские предприятия, которые я видел, «лежат на боку». Какую пользу могут получить работники российских предприятий из такой (сомнительной) информации, лектор как будто не интересуется.

Или еще один пассаж из той же лекции: «Исследования показали, что торговые марки некоторых современных фирм (*Кока-Кола*, *Филипс*) стоят миллионы долларов, т.е. по существу, эти фирмы «торгуют воздухом». Тот факт, что за названными марками

— многие годы труда тысяч людей, лектору как будто в голову не приходит.

**Примечание автора.** Прямой вины эксперта в данной ситуации, возможно, и нет: его становление проходило в период упадка российской экономики и фактического расцвета в нашей стране «торговли воздухом». Но выход такого преподавателя к аудитории, безусловно, опасен.

**Пример 6.** Эксперт рассказывает о «принципиальных отличиях» версий МС ИСО серии 9000 1994 и 2000 гг. В конце занятий одна из слушательниц — работник завода — задает естественный вопрос: «Скажите, вот мы два года делали систему качества в соответствии с редакцией 1994 г. Теперь должны, судя по вашим словам, примерно год переделывать ее на соответствие редакции 2000 г. Где гарантия, что через два года ИСО не придумает еще чего-нибудь принципиально нового? А мы так и будем делать и переделывать?»

Неудовлетворительный, на наш взгляд, ответ эксперта мы здесь приводить не будем.

**Пример 7.** В некотором смысле он противоположен трем предыдущим. Проф. Э.Н. Гончаров в сентябре 2000 г. читает блестящую лекцию, в которой анализирует состояние и перспективы решения проблемы качества в России. При этом говорит не столько о содержании МС ИСО серии 9000, сколько об их теоретической основе. Один из слушателей шумно покидает аудиторию, выражая неудовольствие в связи с тем, что лектор «льет воду».

**Примечание автора.** По нашим наблюдениям, ситуация, когда слушатель хочет быстро получить «готовый рецепт» решения своих проблем, без понимания теоретических основ предмета, достаточно распространена. Об этом, как о «серьезном препятствии», говорил и У.Э. Деминг [15]. Преодолеть это препятствие, на наш взгляд, можно только одним путем — с одной стороны, терпеливо, квалифицированно и доходчиво излагать теорию, а с другой — никогда не «лить воду».

**Пример 8.** Крупный машиностроительный завод выпускает в год 20—30 машин, которые по многу лет работают и в России, и за рубежом. Завод имеет сертификат соответствия системы качества МС ИСО серии 9000:1994, выданный зарубежным органом по сертификации. В заводском Руководстве по качеству, в частности, читаем: «В связи с мелкосерийным характером выпускаемой продукции статистические методы на заводе не применяются».

Задаем разработчикам Руководства вопросы. «Надежность изделий вас интересует? Качество комплектующих деталей, которых в ваших изделиях тысячи, вы анализируете? Что такое допуски и посадки, вам известно? Есть ли случаи, когда ОТК не принимает выполненную работу? Рекламации от потребителей вы получаете? Качество аналогичных

изделий других предприятий вы анализируете? Сколько людей у вас работает, вы знаете? Как же вы все это определяете и анализируете без применения статистики?»

К чести коллег надо сказать, что вскоре, после этих вопросов в Руководстве по качеству появилась запись о том, что статистические методы на заводе широко применяются, и пошла соответствующая работа в подразделениях.

**Примечание автора.** Отметим, что формальных ошибок орган по сертификации здесь не допустил: применение статистических методов МС ИСО серии 9000:1994 действительно оставляет на усмотрение организации. Но признать работу органа по сертификации квалифицированной в данном случае нельзя.

**Пример 9.** Начальник бюро, ответственный за разработку документации СК завода, опытный (пенсионного возраста) инженер, из самых искренних побуждений поучает молодого коллегу: «Все бумажки, которые мы здесь пишем, годятся только для того, чтобы использовать их в туалете...» Имеется в виду — при таком начальстве, с такими специалистами и т.п. Мысль о том, что эти «бумажки» большего не заслуживают из-за того, что плохо написаны, начальнику бюро в голову не приходит.

По этому же поводу пишет В.П. Воробьев [14].

**Пример 10.** Эксперты органа по сертификации по одному договору консультируют разработку СК организации, которая затем, по другому договору, проходит сертификацию в этом же органе. Незетичность подобного рода ситуации оправдывают тем, что консультируют одни, а сертифицируют другие работники.

**Пример 11.** Аудиторами, в том числе даже главными аудиторами, при сертификационных проверках работают молодые специалисты, закончившие вуз год-два назад.

При этом нарушаются требования МС ИСО 10011-2 (п. 6), в соответствии с которыми кандидаты в эксперты-аудиторы должны иметь минимум четырехгодичный опыт практической работы. Но главное здесь даже не нарушение формальных требований стандарта, а то, на что справедливо обращает внимание Д. Седдон: на работу проверяемой организации влияют люди, «только прошедшие подготовку и мало знающие», которые «имеют опыт ведения разговоров о работе, а не выполнения самой работы» [5]. То же относится к ситуации, когда молодые специалисты работают консультантами при совершенствовании СК. Все это, конечно, видят работники проверяемых организаций, и это не может не дискредитировать саму идею применения МС ИСО серии 9000.

**Пример 12.** Немолодой автор достаточно большого числа опубликованных работ в области менеджмента качества в докладе на

одной из конференций как бы между прочим заявил, что до появления МС ИСО серии 9000:2000 речь не шла об измерении входов и выходов процессов.

**Пример 13.** Ведущий работник организации, занимающейся вопросами качества, говорит: «Почему вы связываете качество и кибернетику? Вот ведь японцы добились успехов в области качества без всякой кибернетики...»

**Пример 14.** Один из руководителей фирмы, оказывающей консалтинговые услуги в области качества, говорит подчиненному: «Зачем, говоря об оптимизации, вы говорите о моделировании? Вы нам всех клиентов распугаете. Ведь организация вполне может достигнуть оптимума методом проб и ошибок».

**Примечание автора.** В последних трех примерах специалисты, о которых идет речь, «забывают», что, например, метод «черного ящика», разработанный более 50 лет назад, основан именно на анализе входов и выходов управляемого объекта. А информационные технологии, ЭВМ, многочисленные и широко используемые во всем мире методы моделирования и оптимизации процессов — все это результаты развития кибернетики.

На наш взгляд, приведенные примеры подтверждают очевидный факт: все субъекты рынка — и организации, и органы по сертификации, и консультанты — выходят на рынок, чтобы удовлетворять не чужие, а свои потребности. И каждый делает это «как умеет».

В связи с неочевидностью качества эта проблема характерна для всех стран. «Во все времена существовал конфликт между качеством и количеством», — писал в 1938 г. Н.А. Бердяев [16]. Национальные особенности всего в России — миф, причем весьма опасный для реальной работы [17]. И все-таки в России есть особенности, которые имеют прямое влияние на качество и на которых здесь необходимо остановиться.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И МЕНТАЛИТЕТ

Мы живем в эпоху перемен. В разговоре о качестве с генеральным директором, технологом, мастером или рабочим в цехе вы услышите о многочисленных проблемах, которые волнуют каждого из них по-своему. Причем все эти объективные проблемы накладываются на известную психологическую особенность, которую профессор МГУ, писатель А.А. Зиновьев охарактеризовал как «добровольную несвободу» людей.

Корни этой особенности достаточно глубоки. М.Ю. Лермонтов говорил о «стране рабов, стране господ». Н.Г. Чернышевский шел еще дальше. «Рабы, — говорил он, — сверху донизу все рабы». А.П. Чехов показал, что в современном ему российском обществе процветали фальш, лицемерие, цинизм, по-

за. В советское время, по оценке А.А. Зиновьева, все эти черты стали нормой и приобрели новую окраску: «Это такое рабство, в котором рабское положение компенсируется возможностью для каждого видеть в окружающих подвластные ему существа, — здесь вместо свободы предлагается возможность лишать свободы других, т.е. соучастие в закреплении... — вот какой эрзац свободы предлагается здесь гражданам... А это много легче, чем борьба за то, чтобы не быть рабами» [18]. По-видимому, отсюда мы имеем сохранившуюся традицию, о которой в 1999 г. говорил Ю.М. Лужков в замечательной лекции «Российские законы Паркинсона»: выполнять работу, как правило, на 95%, хотя «все качество и заключено в оставшихся 5%».

Интересен и еще один вывод А.А. Зиновьева: «Советская интеллигенция есть наиболее циничная часть населения. Она лучше образована, ее менталитет исключительно гибок, изворотлив, приспособителен. Она умеет скрывать свою натуру, представлять свое поведение в наилучшем свете и находить оправдание» [18]. Не здесь ли источник «тройного стандарта», который подменяет качество конкурентоспособностью?

«Добровольная несвобода» породила в нашей стране широкий слой, скажем так — скептиков, которые, впрочем, сами себя считают реалистами. Они со знанием дела перечисляют известные проблемы, делают заключение — «все воруют», и, со своей стороны, старательно пытаются «сделать деньги из воздуха», причем иногда, как видно и из приведенных примеров, им это удается.

Здесь следует оговориться. Здоровый скепсис, безусловно, необходим для того, чтобы не тратить много сил на «воздушные замки». Говоря о «скептиках», мы имеем в виду людей, которые, не веря в реальный успех, не умея, в силу низкой квалификации, его достичь, имитируют деятельность. «Имитаторы» — их другое точное название. Недаром П.Я. Калита на международной конференции «Менеджмент качества на пороге XXI в.» в октябре 2001 г. в С.-Петербурге говорил о многочисленных случаях имитации при проведении работ по внедрению МС ИСО серии 9000.

«Надувать щеки» — рабочий термин «скептиков» и их главное занятие. Придя на работу, они сразу включают компьютер — независимо от того, чем собираются заниматься. Еще лет 10 назад символом имитации деятельности был висящий на спинке стула пиджак, сейчас чаще — включенный компьютер. Компьютер «скептики» используют только как пишущую машинку — дальше их умение не распространяется. В оформлении документов (например, стандартов предприятия) они обожают колоннитулы. Колоннитула на самом-то деле удобная

вещь. Обычно он помогает читателю ориентироваться в многостраничном тексте, и имеет смысл, когда на протяжении текста его содержание меняется, показывая, в каком разделе находится данная страница. Скептик размещает один и тот же колоннитул (а то и два — верхний и нижний) по всему тексту, тратя 10—15% бумаги впустую. Не понимая, не умея выразить или просто не видя смысла в своей работе (см. пример 9), скептик вообще очень внимателен ко всевозможным «бантикам». Он уверен, что сертификат и все, что касается МС ИСО, — это «сбоку бантик». Любимые тезисы скептика: «ты начальник, я дурак...» и «хотели как лучше, а получилось как всегда».

Отметим, что последний тезис чрезвычайно разрушителен. Поскольку в нем полуправда. По форме он как бы даже научен: признает объективность случайности. Но по сути абсолютно лжив: кто чего хотел — неизвестно никогда, а получается всегда так, как сделали. Если мы не учли объективных обстоятельств (в том числе случайность) — это наша ошибка. Число ошибок и их глубина характеризуют нашу квалификацию. И главное — ведь иногда, к счастью, получается хорошо, даже лучше, чем хотели.

В конкретной работе единственной возможностью улучшить ситуацию скептики считают (и практикуют) выход на рынок с продукцией по заведомо заниженной цене. При этом всегда имеет место косвенная или даже прямая продажа ресурсов. Главная беда здесь не в том, что продает эти ресурсы не тот, кто их создал, кому они принадлежат по сути, а в том, что эти ресурсы конечны. Единственный бесконечный ресурс — качество — скептикам недоступен. Оказывая же консалтинговые услуги, скептики, наоборот, порой недешево «торгуют воздухом» [13].

По точному замечанию отечественного специалиста А.А. Онищенко, такого рода люди работают так, чтобы не быть наказанными, а не так, чтобы выполнить работу наилучшим образом.

Наличие большого числа «скептиков» — главная проблема экономики. Называть этих людей можно по-разному. Очевидно, что они плоть от плоти тех «рабов», о которых писали в XX в. Н.Г. Чернышевский и в XX в. А.А. Зиновьев. «Мы должны перестать быть рабами», — обсуждая проблему качества, пишет в XX в. В.А. Лапидус [12].

Проблема «рабства» это проблема менталитета. **Решать проблему качества только после того, как изменится менталитет, — вред ли российские специалисты могут позволить себе ждать так долго.** Поэтому здесь выбран другой термин. Проблема скептика — вопрос квалификации (скептик невежественен), а не менталитета. И эта проблема решаема в приемлемые сроки.

И еще одно свойство российского мента-

литета: поиски истины и красоты. А качество и есть красота и истина. «Идея качества прищипана русской культурой», — отмечает Ю.В. Крянев [19]. Другими словами, качество как национальная идея в России фактически существует. И суровая оценка самих себя как рабов, которую дают М.Ю. Лермонтов, А.П. Чехов и некоторые наши современники, это только подтверждает.

Кроме того, «серьезные препятствия», о которых пишет У.Э. Деминг [15], история о «новом платье короля», законы Паркинсона — все это написано про западного человека. И ведь это на Западе введение МС ИСО «завершилось сдерживанием процесса модернизации концепций качества, зародившихся в 80-х» [20]. Здесь можно вспомнить также работы последовательного противника внедрения МС ИСО серии 9000 Д. Седдона, который приводит совершенно справедливые примеры бездарного применения этих стандартов в Соединенном Королевстве [5]<sup>1</sup>.

Таким образом, в общей массе уровень невежества, скептицизма, рабства, если угодно, одинаков во всем мире.

Разумеется, отрицать наличие множества проблем в нашей стране, в каждой российской организации невозможно. Важен вывод, который мы делаем, рассматривая известные нам проблемы. Если мы намерены работать, очевидно, следует использовать не только свой, а весь известный опыт, накопленный людьми.

Эпохи перемен, кризисы и спады производства человечество переживало неоднократно. Пути преодоления такого рода проблем известны и хорошо описаны. Надо читать.

Добиться высокого качества в индустриальном обществе можно только с помощью высокой организации деятельности. А вот это как раз не является сильной стороной российской организации общества. «Мы живем так, как мы организованы», — справедливо отмечает журнал «Эксперт» [21]. Проблема скептика — это проблема еще и организации.

Потребитель добровольно платит деньги не за надлежащее качество, а за имитацию, поскольку она доступнее и для понимания, и для кошелька. Искоренить имитацию вряд ли возможно. На ней основана древнейшая профессия, с которой у имитации одна и та же сущность. Но масштабы этого явления должны быть ограничены, иначе экономика нежизнеспособна.

Как видно из приведенных примеров, «скептики» (циники, имитаторы, рабы — не

<sup>1</sup> Вместе с тем Д. Седдон делает весьма спорный вывод об изначально неверной концепции МС ИСО серии 9000. На наш взгляд, например, утверждение Д. Седдона о том, что эти стандарты базируются на идее «обеспечения качества за счет проверок» [5], совершенно неверно.

будем спорить о терминах) конкурентоспособны. Все герои этих примеров действуют описанным образом годами. Каждый из них имеет и имя, и должность. Вряд ли стоит называть этих людей поименно. Во-первых, они не поймут своей вины. Во-вторых, как мы знаем, исполнитель непосредственно виноват примерно в 15% ошибок, в 85% случаев виновата система. К счастью, МС ИСО серии 9000:2000 и Концепция указывают пути совершенствования системы при решении проблемы качества в целом. Об этом пойдет речь в следующем разделе.

### СЕРТИФИКАЦИЯ

Качество — вещь неочевидная, а МС ИСО — только «вершина айсберга». Работники организаций — специалисты в различных областях бизнеса — имеют право не понимать глубины проблемы качества и сущности МС ИСО серии 9000. Однако такого права не имеют работники органов по сертификации. (Мы здесь говорим и о формальном — юридическом, и о моральном праве.) Качество — профессия специалистов органов по сертификации.

В этой ситуации необходимо признать, что главная вина за неудачи во внедрении МС ИСО серии 9000 лежит на органах по сертификации. Это ведь они выдают сертификаты на системы качества тем организациям, о которых идет речь в упомянутых работах [3—6]. Это ведь некоторые органы по сертификации, по существу, торгуют сертификатами [13]. И эта ситуация характерна, как мы видим, для всех стран. Поэтому на сегодняшний день органам по сертификации, по крайней мере, нелогично гордиться количеством выданных сертификатов. Ведь, если верить данным, приведенным В.Д. Мацутой [7], в России 90% сертификатов на СК были выданы при неэффективных системах управления.

Какие же мы видим пути исправления недостатков, о которых шла речь?

**Первое.** Необходимо признать, что принципиальные основы МС ИСО серии 9000 новой (2000 г.) и старых (в том числе 1987 г.) версий абсолютно не отличаются. И это естественно: не может же ИСО, аккумулирующая лучший мировой опыт, с середины 80-х годов заблуждаться относительно принципов управления качеством. В работах многих авторов и 20 лет назад, и 50 можно было прочитать о роли руководителя, о необходимости ориентироваться на заказчика, добиваться постоянных улучшений, принимать решения на основе фактов, вовлекать работников в совершенствование организации и налаживать партнерские отношения с поставщиками.

Поэтому сегодня нужно говорить не о принципиальном изменении требований МС ИСО в редакции 2000 г., а просто о совер-

шенствовании методики построения СК в организациях.

**Второе.** Специалистам организаций необходимо строить не изолированные системы качества с помощью «кружочков», «стрелочек», «квадратиков» и письменных процедур, а эффективные системы менеджмента организаций [1, 13, 22]. Очевидно, прав А.Н. Илларионов, подчеркивая, что «субсидировать неэффективное производство не может ни одно общество... На протяжении веков люди уходили с неэффективных шахт, приисков, бросали неэффективное дело» [23].

Результативность (степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов — по определению МС ИСО 9000:2000) может использоваться только для оценок в отдельных областях работы организации. Результативность не учитывает соотношения результатов и затрат. Следовательно, «результативная» организация не застрахована от экономического краха. Обеспечивать результативность, откладывая эффективность «на потом», означает имитацию деятельности (см. также ниже — восьмое).

**Третье.** Все стороны процесса сертификации должны учитывать, что критерий удовлетворенности потребителей является необходимым, но на сегодняшний день недостаточным. МС ИСО серии 9000 старой и новой редакций подчеркивают наличие пяти заинтересованных сторон в деятельности организации: потребители, поставщики, персонал, владельцы, общество.

Потребитель, не являясь специалистом, может ошибиться в оценке качества продукции, тому во всем мире есть масса примеров. Удовлетворенность организации и потребителя может противоречить интересам общества, и тому примеров не меньше. Интересы владельцев и персонала также во многом противоречивы. И так далее.

Первейшая обязанность организации при ее выходе на рынок состоит в том, чтобы недвусмысленно публично заявить, каковы у нее приоритеты при удовлетворении пяти указанных сторон и какие действия она осуществляет для обеспечения указанных приоритетов. Орган по сертификации обязан проверить, какова результативность такого рода действий организации. Если у организации отсутствуют объективные доказательства удовлетворения потребностей хотя бы одной из пяти указанных сторон, сертификат о соответствии СК требованиям МС ИСО серии 9000 организации выдаваться не должен.

**Четвертое.** Авторы работ по экономическим аспектам проблемы качества должны быть осторожны, применяя термин «затраты на качество». Кто та «шестая сторона», которой нужно еще что-то, кроме качества? На что еще организация тратит свои ресурсы, как не на удовлетворение потребностей пяти

указанных сторон? На количество? Так количество и качество связаны, и это известно давно.

Два куска хлеба выполняют требования потребителя не в той же степени как один кусок. Два куска хлеба продаются за большую сумму, следовательно, и потребности производителя выполняются при этом в большей степени. Т.е. два куска хлеба — с точки зрения рынка (и МС ИСО серии 9000) — это другое качество, нежели один кусок. Их качество совпадает в философском смысле этого термина.

Проводить анализ затрат на производство, безусловно, необходимо. Вместе с тем применение термина «затраты на качество» (да еще специалистами по качеству) наводит на предположение, что качество — не единственная цель организации. Такое предположение очевидно, и фактически может приводить на практике к неэффективным затратам.

**Пятое.** В силу того что качество направлено на удовлетворение требований пяти заинтересованных сторон, ни в коей мере не следует противопоставлять менеджмент качества и экологический менеджмент. Нельзя признать высоким качеством автомобиля, который быстро ездит, легко заводится, но сильно портит воздух. Высокое качество — это когда у организации все прекрасно: и продукция, и прибыль, и зарплата, и влияние на окружающую среду.

**Шестое.** Недопустимы ситуации, описанные в примере 11. Очевидно, никому не придет в голову доверить работу пилота-инструктора человеку, который изучил теорию, но никогда сам не управлял самолетом. Если мы хотим реально улучшить положение с качеством, требования МС ИСО 10011 о необходимости опыта практической работы по улучшению качества должны соблюдаться и аудиторами, и консультантами. Напомним, что в Концепции говорится о необходимости высокого профессионализма того, кто занимается менеджментом качества. Сдавая экзамены, человек доказывает свою готовность стать профессионалом — не более того. Стать профессионалом можно только выполняя работу самостоятельно — это аксиома.

Невыполнение этих требований наносит вред не только организациям, но и самим (особенно молодым) специалистам, которые учат других тому, чего никогда не делали сами. В подобной ситуации они неминуемо становятся не мастерами, а имитаторами.

В организациях, где действительно заботятся о воспитании специалистов, выпускника вуза, например, пришедшего работать в ОТК, направляют на длительную стажировку в цех или конструкторское бюро. И такие примеры есть.

**Седьмое.** При использовании МС ИСО серии 9000:2000 многократно возрастает



сложность задачи, стоящей перед органом по сертификации. Формальные требования МС ИСО 9001:2000 стали более мягкими. Но, например, ситуация, описанная в примере 8, становится недопустимой, поскольку без статистических методов невозможно ни оценить качество, ни обеспечить эффективность (или результативность), ни доказать удовлетворенность заинтересованных сторон и т.д. Чтобы это понимать, эксперты органов по сертификации должны не только хорошо знать тексты МС ИСО серии 9000, они должны обладать «статистическим мышлением», иметь реальное понимание общих принципов и методов управления. Вопросы, приведенные в примере 8, должны задавать, прежде всего, эксперты сертифицирующего органа, поскольку они должны быть лично заинтересованы в реальном успехе организации. Основной подход XX в. — управление качеством — меняется в XXI в. на **качество управления** [24]. Все это делает необходимым повышение требований к теоретической и практической подготовке экспертов органов по сертификации.

**Восьмое.** Орган по сертификации должен решить, будет ли он выдавать сертификат соответствия, если организация работает стабильно, эффективно, удовлетворяя потребности всех заинтересованных сторон, но в ее документации нет слов «процессный подход», «лидерство руководителя» и т.п.

Какова позиция органа по сертификации в ситуации, когда организация выпускает продукцию высокого качества, а потребитель пока этого не понимает и не берет ее? Ведь известно, например, что и картофель в России, и учение Галилея долго не воспринимались «потребителями».

В переходный период, который переживает Россия, собственник не всегда заинтересован в эффективности организации. Иногда он просто «проедаёт» ресурсы и этим удовлетворяется. Общество и государство при этом страдают. Какова позиция органа по сертификации в отношении подобной организации?

Орган по сертификации не имеет права приступать к сертификации, пока не разработает концепцию своего отношения к сертификации и не ответит в ней на поставленные здесь и другие вопросы, связанные с применением МС ИСО серии 9000. Разработанную концепцию орган по сертификации должен опубликовать.

Эксперты органов по сертификации, наиболее квалифицированные и опытные специалисты в области систем менеджмента качества, должны иметь право (и формальное, и моральное) проводить консультационную деятельность. При этом предметом консультаций должно быть не только то, как проходить сертификацию, а то, как повышать эффективность СК. Вместе с тем слу-

чай, подобные описанному в примере 10, должны пресекаться.

**Девятое.** Задачей сертификации должно стать подтверждение эффективности системы менеджмента качества организации. Именно так ставится вопрос в Концепции (п. 3.2в) [1]. Это означает, что организация стабильно обеспечивает удовлетворение потребностей пяти заинтересованных сторон на основе восьми принципов, перечисленных в стандарте ИСО 9000:2000. Именно это и должен подтверждать российский орган по сертификации в российской организации (см. Концепцию, п. 3.2г). А поскольку подобных формулировок в МС ИСО 9001:2000 нет, ее следует включать в договор организации и органа по сертификации на проведение сертификационных работ.

**Десятое.** Важный вопрос — результативность работы самих органов по сертификации. По существу, орган по сертификации должен представлять интересы одной стороны — общества. Поэтому перед обществом он и должен регулярно отчитываться о результатах своей работы. Конечно, рынок со временем определит, чего действительно стоит тот или иной орган по сертификации. Только за это время владельцы купленных сертификатов [13] наделают много бед. Не надо забывать про «МММ» — у нее все лицензии и сертификаты были в порядке. И потребители довольно долго были очень удовлетворены ее работой. Чего стоила нашей стране такая «удовлетворенность потребителей», теперь хорошо известно.

Форму отчетности органа по сертификации можно обсуждать, но эта отчетность должна быть. Как вариант, это может быть публикуемый в обязательном порядке раз в год, например в журнале «Стандарты и качество» или в «Российской газете», список всех аккредитованных в России органов по сертификации, список организаций, системы качества которых сертифицированы данным органом за последние три года, и объективные данные, характеризующие динамику экономического развития этих организаций за последние три года. Причем данные должны отражать именно качество работы организации.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг (*Проект*) // Стандарты и качество. — 2001. - № 4. - С. 4.
2. **Калита П.Я.** От процессов управления качеством к целостной технологии непрерывного совершенствования организации // Стандарты и качество. — 2001. — № 1. - С. 40.
3. **Вильяме Р., Берг Б.** и др. Об истинной роли менеджеров по качеству // Европейское качество. — 1999. — № 2. — С. 8.
4. **Анттила Ю.** Интеграция управления качеством с новаторской структурой управ-

ления бизнесом // Стандарты и качество. - 1999. — № 7. — С. 58.

5. **Седдон Д.** Десять аргументов против стандартов ИСО серии 9000 // Европейское качество. — 2001. — № 2. — С. 25.
6. **Рахлин К.М.** Сущность и содержание процессного подхода // Стандарты и качество. - 2001. - № 1. - С. 45.
7. **Кравченко Ю.** Звезды качества в Киеве // Стандарты и качество. — 2000. — № 7. - С. 16.
8. **Набоков В.В.** Человек и вещи // Звезда. - 1999. - № 4. - С. 20.
9. **Кравченко Ю.** Промедление смерти подобно // Стандарты и качество. — 2001. - № 1. — С. 9.
10. **Шадрин А.Д.** Пять потребностей, восемь принципов, десять заповедей // Стандарты и качество. — 2002. — № 2. — С. 54.
11. **Каверин В.А.** Речь на 4-м съезде писателей // Звезда. — 1992. — № 4. — С. 167.
12. **Лапидус В.А.** Принципы менеджмента качества МС ИСО серии 9000:2000 и их проекция на российский менеджмент. — Сб. материалов: Международные стандарты ИСО серии 9000 и статистические методы. 13-я Международная конференция. — Н. Новгород, 2001. — С. 9.
13. **Полховская Т.М., Адлер Ю.П.** Совет руководителям: не зная броду, не суйся в воду // Стандарты и качество. — 2001. — № 10. - С. 49.
14. **Воробьев В.П.** Функции отдела качества // Методы менеджмента качества. — 2001 - № 6. - С. 5.
15. **Деминг У.Э.** Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 1994. — С. 108.
16. **Бердяев Н.А.** Кризис интеллекта и миссия интеллигенции // Новый мир. — 1990. — № 1. - С. 229.
17. **Селиванова И.А.** Клиент всегда прав? // Век качества. — 2001. — № 2. — С. 31.
18. **Зиновьев А.А.** Мой Чехов // Звезда. - 1992. — № 8. — С. 31.
19. **Кряев Ю.В.** Образ качества и его слагаемые. Антология русского качества. - М.: РИА «Стандарты и качество». — 2000. - С. 24.
20. **Конти Т.** МС ИСО 9000:2000 - перспективы и опасности. — Сб. материалов: Международные стандарты ИСО серии 9000 и статистические методы. 13-я международная конференция. — Н. Новгород, 2001. - С. 20.
21. **Лопухин В.** Почему мы бедны // Эксперт. - 2000. - № 1, 2. - С. 37.
22. **Кошций С.С.** Интегрированный менеджмент как инструмент достижения превосходства в бизнесе // The 6-th World Congress for Total Quality Management. — Saint-Petersburg. 20—22 June 2001. — V. 1. - P. 255.
23. **Илларионов А.Н.** У меня уникальная должность // Век. — 2001. — № 4.
24. **Томсон Н.** Праздник качества, который всегда с тобой // Стандарты и качество. - 2001. - № 7-8. - С. 97.

**Александр Давыдович ШАДРИН** — кандидат технических наук, ведущий специалист НПП «СпецТек»