

О КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ КАЧЕСТВА

Конечно, обдумывай «что», но еще больше — обдумывай «как»!
Иоганн Вольфганг Гёте



Алина Петиченко
Член-корреспондент
Академии Проблем Качества
Генеральный директор
АНО «ММКС»

Концепции, стратегии, целевые программы по продвижению качества стали неотъемлемым элементом современной жизни любого государства. Невозможно осуществлять действия, цели которых неясны и когда отсутствуют критерии достижения этих целей.

В данной статье резюмирован опыт работы АНО «ММКС» (одно из подразделений уже год успешно функционирует в Ташкенте) в различных регионах и странах в направлении разработки концепций и стратегий по продвижению качества.

Как правило, при вхождении на новый рынок мы начинаем именно с разработки концепции и стратегии. Почему это стало жизненно необходимым? Все просто: низкая цена продукции уже не является преимуществом на международном рынке, эта стратегия больше не дает нужных результатов.

Улучшение конкурентоспособности любой страны зависит от многих факторов, в частности от:

- гармонизации практики управления со стандартами ISO серии 9000 и техническими стандартами;
- энергоэффективности экономики;
- сертификации предприятий ради улучшения их результатов;
- удовлетворения требований иностранных клиентов в области качества;
- внедрения систем экологического менеджмента;
- процесса непрерывного улучшения.

Вне зависимости от масштабов и амбиций, на всем постсоветском пространстве существуют очень близкие проблемы. Это отсутствие ясной стратегии развития производства и низкое качество выпускаемой про-

дукции (ррм 250–1000). Для многих предприятий характерен большой срок подготовки к выпуску новых изделий и низкий уровень технических разработок. Ни для кого не секрет, что продекларированная политика предприятий в области качества носит формальный характер. На многих предприятиях до сих пор применяются устаревшие технологии и оборудование.

Производительность труда остается низкой. По данным компании «McKinsey & Company» и «McKinsey Global Institute» (MGI), средняя величина производительности в России составляет (в отраслевом разрезе): 33% (от уровня США) — в сталелитейной промышленности; 31% — в розничной торговле; 23% — в розничном банковском бизнесе; 21% — в жилищном строительстве; 15% — в электроэнергетике. Очень наглядной, в этой связи, является оценка производительности — ВВП/час. Самая высокая производительность труда в Норвегии — каждый из работников в среднем генерирует 31,3 евро за час. Далее, практически вплотную, держатся показатели Франции (28,6 евро) и США (28,3 евро). В маленькой, но гордой Ирландии рабочий за 60 минут рабочего времени создает ценностей на 28,3 евро. На постсоветском пространстве эта цифра составляет, в среднем, 4,6 евро. Часто это связано с низкой квалификацией персонала и его избыточностью.

Среди других проблемных мест можно обозначить слабый уровень конкурентоспособности предприятий по причине слабого менеджмента.

Часто давление со стороны государства приводит к формализации в сфере повышения качества; по нашим опросам, до 60% компаний внедряют систему ради «бумажки».

На уровне страны прослеживается тот факт, что в процесс повышения качества вовлекаются рыночно-ориентированные отрасли, а социальная сфера (медицина, образование) остается не охваченной.

Все это свидетельствует об отсутствии единой системы развития качества. В России, несмотря на разработку большого числа концепций и стратегий, этот процесс передан (в большей степени) на уровень регионов. На мой взгляд, ни о какой модернизации и инновациях нельзя говорить, пока на предприятиях не будет наведен порядок, пока системы управления будут оставаться исторически допотопными.

Оставляет желать лучшего и существующий проект системы стандартизации. В РФ он выглядит следующим образом (рис. 1).

Именно эта система была подвергнута жесткой критике президента по причине ее недееспособности. Из суще-

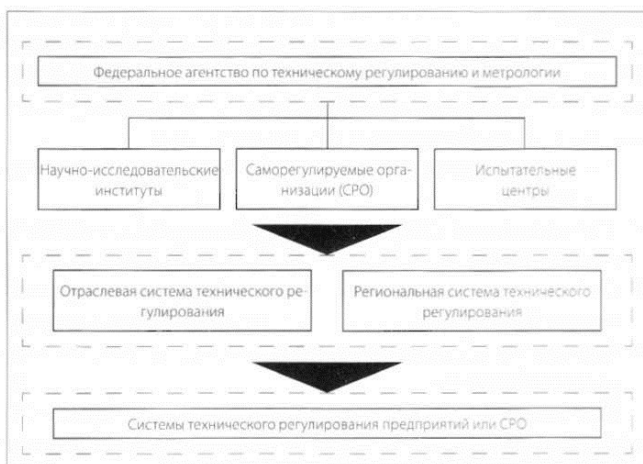


Рис. 1. Система стандартизации в РФ¹

ствующих институтов управления начали понемногу работать лишь саморегулируемые организации (СРО). У них есть множество плюсов и минусов, но, тем не менее, практически во всех строительных и проектных СРО стандарт ISO 9001 поставлен в качестве базового условия вступления.

Реакция любого нормального человека на наличие проблемы — это поиск ее решения. Для государства — это создание единой общегосударственной концепции (стратегии) развития качества.

В Томской области данный процесс был инициирован в 1997 году. Была учреждена Премия по качеству на базе модели EFQM, обучены эксперты из числа работников предприятий (более 40). Обучение вели «гуру» менеджмента. За истекший период город посетили сотни лучших умов. Ведущие эксперты и топ-менеджеры успешных международных компаний смогли передать передовой опыт в сфере управления, сформировав группу специалистов, способных развивать и продвигать идеи качества.

Что мы имеем сейчас? Достаточно высокий уровень качества товаров и услуг, высокий уровень жизни. Мы перешли в следующую фазу: Томск стал инновационной зоной, своего рода технополисом, площадкой для всего нового.

Процесс продвижения качества в любом регионе, стране имеет ряд общих действий, включающих проведение конференций, посвященных проблемам качества, инициирование премии за достижения в области качества, подготовку экспертов, которые в последующем становятся сподвижниками, и разработку руководящего документа. К сожалению, последнее часто носит формальный характер, хотя призвано быть действенным инструментом.

Структура концепции должна включать ряд обязательных составляющих:

1. Обзор ситуации;
2. Цели и задачи;
3. Основная часть (направления развития):
 - по отраслевым и социальным направлениям;
 - по видам деятельности;
 - по отдельным регионам, городам;
 - по отдельным проектам, задачам;
 - по отдельным проблемам, возможностям.

4. Проекты и программы;
5. Целевые показатели;
6. Исполнители;
7. Финансирование.

Хочу обратить внимание на тот факт, что в Республике Узбекистан действительно разработана концепция государственной программы в области качества на 2010–2013 гг. И направления выбраны актуальные... Но есть ряд аспектов, которые упущены, в частности, конкретные целевые показатели. Для того чтобы реализовать любой проект, мы должны иметь вполне осязаемую цель.

Под каждую цель должен быть сформирован проект, назначен ответственный. Как понять, когда проект реализован? Какими механизмами и инструментами он должен быть осуществлен?

Любой, кто хотя бы раз работал в международном проекте, особенно под руководством хорошего менеджера, помнит свои ощущения: «Зачем это писать?», «Это все просто!», «Это для слабоумных!». В наших странах наблюдается «горе от ума». Считая элементарные инструменты недостойными себя, мы беремся сразу за сложное и делаем это... как делаем...

Изложенный подход напоминает программно-целевое управление, только сейчас, как правило, он уже базируется на BSC — Сбалансированной системе показателей.

На основе опыта разработки и реализации перспективного планирования в нашей компании была создана методика, которая позволяет разрабатывать концепции и стратегии.

Условно, вся экономика страны (региона) делится по следующим направлениям (рис. 2):

- отрасли, регулируемые государством;
- отрасли с элементами регулирования;
- рынок;
- новые направления.

1-й блок концепции следует оптимально посвятить отраслям, регулируемым государством.

Рассмотрев международный опыт, мы пришли к выводу, что менеджмент качества в этой группе отраслей наиболее успешно реализуется посредством создания агентств по аккредитации (рис. 3).

В этом разделе концепция, как правило, предусматривает создание агентств по аккредитации. Это несколько иное представление, чем то, к чему мы привыкли и то, что представлено в России и Узбекистане. При этом тенденция такова, что в большинстве стран Агентства по аккредитации создаются на базе отраслевых министерств и являются государственными учреждениями. Это позво-



Рис. 2. Подходы к разработке концепции продвижения качества

¹ Дубицкий Л.Г. О формировании общероссийской системы технического регулирования // Компетентность №1/71, 2010.



Рис. 3. Продвижение качества в отраслях, регулируемых государством

ляет аккумулировать бюджетные средства и исключить дублирование функций в рамках отрасли.

Агентство по аккредитации — это орган, занимающийся оценкой (аккредитацией) организаций и учреждений по конкретной специализации. На агентстве лежит задача разработки национальных аккредитационных стандартов, обычно, отраслевых.

Аккредитационные стандарты представляют собой декларации об ожиданиях, на основании которых можно измерять качество услуги, товара. Они составлены из критериев и показателей. Для разработки стандартов привлекают профессиональные сообщества, представители учреждений.

Как показывает рис. 4, идет увеличение числа и роли государственных учреждений.

В функции агентств по аккредитации, наряду с разработкой стандартов, обучением их внедрению и проведению процесса аккредитации, входит координация всех международных проектов в своей отрасли.

Следует справедливо отметить, что в Республике Узбекистан реализуется множество международных проектов, и это очень позитивный аспект. Но глазами независимого наблюдателя могут отметить, что часто они дублируют друг друга, и никто не имеет представления обо всех проектах и их направленности.

Агентство должно заниматься координацией международных проектов, чтобы они давали синергетический эффект. В противном случае, по одним направлениям работает несколько международных организаций, по другим —

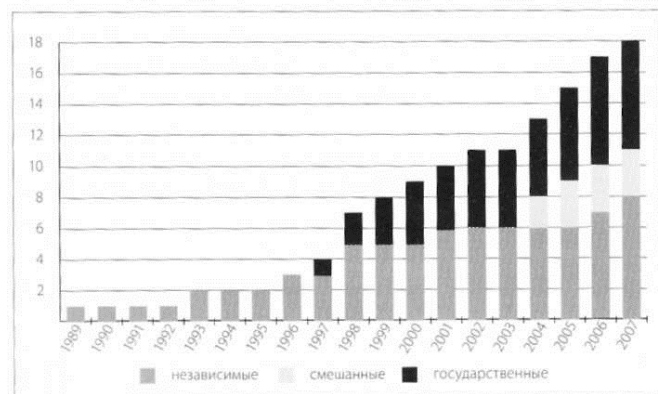


Рис. 4. Динамика развития Агентств по аккредитации (независимых, смешанных и государственных) в мире

откровенный пробел. Более того, отсутствует контроль результата и поддержание достигнутого. Зарубежные эксперты уходят, и если не подготовлены местные специалисты, то деятельность медленно затухает. Агентство по аккредитации призвано этого не допустить.

Аккредитационные стандарты обычно имеют несколько уровней:

- Минимальные стандарты — должны быть выполнены на 100%.
- Оптимальные стандарты — лучший уровень, который может быть достигнут за счет имеющихся ресурсов.
- Стандарты (делового) совершенства — максимальные требования.

Приведем пример с такой регулируемой отраслью, как медицина. Аккредитация по национальным стандартам — это сертификат, подтверждающий высокое качество лечебного учреждения и выдающийся лечебным учреждениям, обратившимся по собственной инициативе, когда они полагают, что достигли уровня соответствия принятым на международном уровне медицинским и административным стандартам.

Нацелена аккредитация на улучшение качества, уменьшение себестоимости, увеличение производительности, обеспечение и постоянное повышение надежности учреждения, улучшение управления медицинскими услугами, повышение удовлетворенности работой и обеспечение объективной оценки и измерения.

В большинстве развитых стран мира продвижение качества медицинских услуг осуществляется следующим образом: на базе министерства здравоохранения создается Агентство по аккредитации, которое формирует аккредитационные стандарты (JCI (США), ACHS (Австралия), JCQNC (Япония), NABH (Индия)).

Например, для получения аккредитации по JCI больница должна выполнить требования 368 стандартов, которые выражены в 1032 показателях.

Функциональные главы стандартов JCI включают:

- Секцию 1, в которую входит доступ к медицинской помощи и стабильность качества, права пациентов и их семей, оценка состояния пациента, уход за пациентом, анестезия и экстренная медицинская помощь, управление медикаментами, обучение пациентов и их семей.
- Секцию 2, в которую входит улучшение качества и безопасности, предупреждение и контроль распространения инфекций, управление инфраструктурой, рисками и обеспечение безопасности, обучение, подготовка и компетентность персонала, управление коммуникациями и информацией.

Аналогичную, но несколько упрощенную структуру имеют индийские аккредитационные стандарты NABH. Австралийские стандарты ACHS состоят из четырех глав: Часть 1. Стандарты регистрации и лицензирования. Часть 2. Стандарты безопасности. Часть 3. Стандарты на оборудование. Часть 4. Стандарты обеспечения качества услуг.

В отличие от лицензирования, которое предъявляет минимальные законодательные требования для обеспечения безопасности пациента, это более высокий уровень.

При этом каждый, кто знаком с ISO 9001, может отметить, что этот стандарт является неотъемлемым базовым элементом.

Можно сказать, что аккредитационные стандарты включают в себя, наряду с ISO 9001, элементы OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 27000 и управление рисками.

Поэтому, на наш взгляд, Республика Узбекистан подошла к необходимости разработки своих национальных аккредитационных стандартов в медицине и образовании, что могло бы найти отражение в концепции развития.

2-й блок концепции — это отрасли, находящиеся под пристальным вниманием государства:

- Фармацевтика;
- Связь;
- Дорожное строительство;
- Авиация.

Например, в России атомный и оборонный комплексы имеют 15-ти летний опыт международной сертификации. Кроме того, в отрасли действует свой стандарт — ГОСТ РВ 15.002 «Система разработки и постановки продукции на производство. Военная Техника. Системы Менеджмента Качества».

Пик активности разработки систем менеджмента в фармацевтике и аптечных сетях пришелся в России на 2008 год, и сейчас этот процесс продолжается. Это сказалось на качестве обслуживания и эффективности деятельности компаний. С позитивом можно отметить, что сертифицирована компания «Почта России», динамично идет сертификация аэропортов и авиаперевозчиков. Уже упоминалось, что строители, проектировщики и изыскатели внедряют ISO 9001, так как это — условие вступления в СРО.

Концепция Республики Узбекистан в этой группе отраслей могла бы включать адаптацию и принятие национальных версий GMP (надлежащая производственная практика), GDP (надлежащая практика дистрибуции), GPP (надлежащая фармацевтическая практика). В настоящее время данные документы фрагментарно присутствуют в различных СанПиНах и иных регламентирующих документах.

На рынке аптек очень мало сетей, в силу чего малые компании не всегда способны обеспечить должный уровень качества услуг. Внедрение систем менеджмента затруднено, так как такие компании просто не в состоянии оплатить услуги консалтинга. В ряде регионов этот вопрос был решен посредством группового консультирования, когда аптеки и сети были объединены в один проект.

3-й блок концепции — рынок.

Наиболее благополучными с позиции качества являются отрасли, регулируемые рынком. Сами условия требуют

от компаний повышения качества. Именно эти отрасли, в первую очередь, оказывают влияние на конкурентоспособность страны. В РФ в настоящее время идет процесс активизации в направлении получения марки CE.

На наш взгляд, для Узбекистана в этом блоке отраслей критичными являются:

- Сельское хозяйство (стандарты GAP);
- Пищевая промышленность (стандарт ISO 22000);
- Добыча нефти и газа;
- Машиностроение.

Ниже приведена схема общемировых и российских тенденций развития стандартов. (рис. 5)

Как показывает рисунок, стандарты развиваются как по отраслевому принципу, так и по аспектам деятельности организации.

Концепция развития качества в рыночных отраслях могла бы содержать расширение областей деятельности компании, которые выстроены по отработанным моделям (стандартам).

Важно отразить изменения в Директивах ЕС. В настоящее время вышел ряд новых директив, касающихся низковольтного оборудования, электромагнитной совместимости, машин и механизмов, безопасности игрушек, медицинских приборов и оборудования, строительных изделий, индивидуальных средств защиты, взрывчатых веществ для гражданского использования.

Директивы нового подхода (New Approach directives) содержат жесткое условие, что только продукты, выполняющие существенные требования, могут быть размещены на рынке и/или введены в эксплуатацию. При выполнении существенных требований необходимо нанесение маркировки CE.

Таким образом, CE-маркировка — это показатель того, что продукт соответствует существенным требованиям всех применяемых директив, и что продукт прошел процедуру оценки соответствия, требуемую директивами. CE-маркировка должна наноситься производителем или авторизованным представителем, зарегистрированным в Европейском Союзе. CE-маркировка должна сопровождаться декларацией соответствия.

4-й блок концепции — новые направления. Именно они отражают тот факт, что страна идет в ногу с мировым сообществом.

В России существуют следующие приоритетные направления:

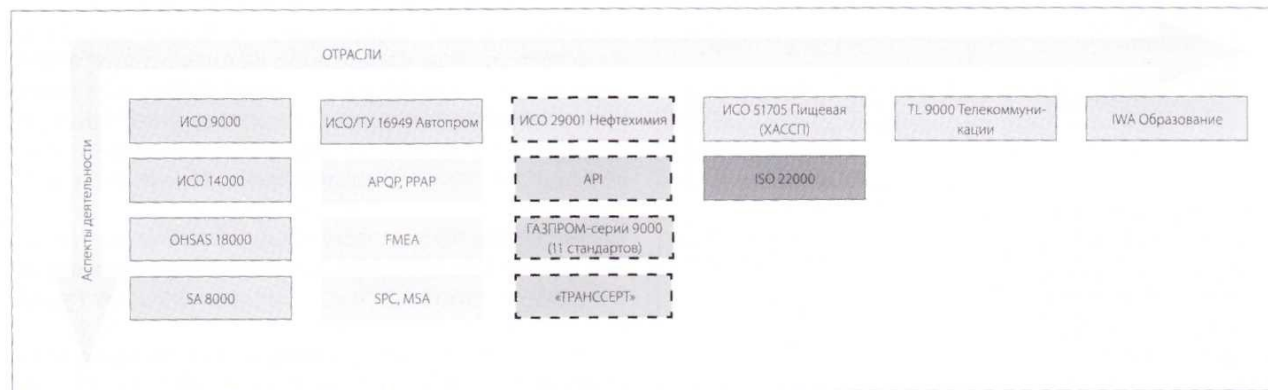


Рис. 5. Развитие стандартов

- Модернизация;
- Инновации;
- Энергоэффективность;
- Модернизация транспортной системы;
- Информационная безопасность;
- Защита персональных данных;
- Социальная ответственность;
- Спорт.

Для стимулирования развития данных направлений формируются проекты и, соответственно, разрабатываются новые стандарты.

Классически важными областями в этой сфере остаются:

- ISO 9001 — Менеджмент качества;
- ISO 14001 — Защита окружающей среды;
- OHSAS 18001 — Безопасность и охрана труда;
- ISO 22000 — Безопасность продуктов питания;
- ISO 17025 + ISO 15189 — Компетенция лабораторий.

На рис. 6 выделены жирным шрифтом новые стандарты, принятие национальных версий которых жизненно необходимо.

Новые важные области, которые могли бы найти отражение в концепции развития качества в Республике Узбекистан, — это:

- ISO 50001 — Энергоменеджмент;
- ISO 21500 — Управление проектами;
- ISO 26000 — Социальная ответственность;
- ISO 9004:2009 — Непрерывность бизнеса;
- ISO 31000 — Управление рисками;
- ISO 27001 — Информационная безопасность;
- IWA 4 — Применение ИСО 9001 в местных органах власти;
- ISO 28000 — Управление логистикой;
- ISO 10018 — Руководство по вовлечению персонала и его компетенциям.

4-й блок концепции — это уже шаг вперед, он необходим по целому ряду причин.

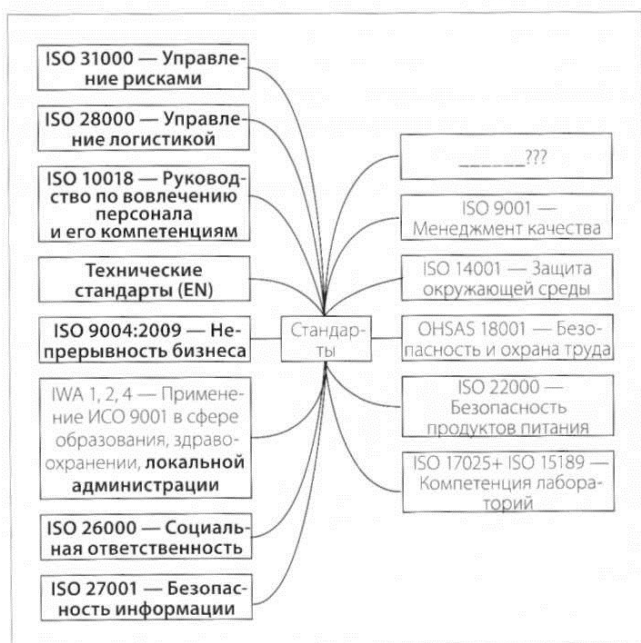


Рис. 6. Формирование новых стандартов

Без внедрения энергосберегающих технологий невозможно дальнейшее развитие любой экономики мира. Важно понимать, что беспечное отношение к ресурсам — это не свидетельство богатства и благополучия, а черта, в большей мере свойственная «бедным, но гордым».

На всем постсоветском пространстве нам необходимо научиться считать затраты на энергоресурсы, несмотря на их наличие. Стандарт ISO 50001 (Энергоменеджмент) направлен на повышение энергоэффективности любых предприятий, но для активизации этого процесса компании, его внедряющие, должны иметь привилегии, особенно на первых этапах.

Освоение ISO 21500 (Управление проектами) должно быть стимулировано, прежде всего, в инновационных отраслях, но, по сути, — в каждом учреждении, особенно в государственной и муниципальной сферах.

Новый стандарт ISO 26000 (Социальная ответственность) критически необходим для табачных компаний и производителей алкоголя.

ISO 9004:2009 (Непрерывность бизнеса) может быть использован в качестве руководства по развитию систем управления в компаниях, уже прошедших сертификацию.

Стандарт ISO 27001 (Информационная безопасность) критичен, прежде всего, для банков. Однако все те, кто имеет дело с персональными данными, должны быть активными в данном направлении.

IWA 4 (Применение ИСО 9001 в местных органах власти), по своей сути, — тоже руководство по внедрению. В большинстве развитых стран органы власти результативно внедряли и сертифицировали свои системы управления. Даже суды и прокуратуры имеют свои руководства по качеству, а это — пример для остальных.

Появление стандарта ISO 28000 (Управление логистикой) — свидетельство того, что все большее число направлений деятельности компаний выстраивается на основе ведущего международного опыта.

На наш взгляд, любой стандарт ISO — это апробированный алгоритм успешной деятельности, который позволяет избежать целого ряда ошибок.

Особо следует обратить внимание на ISO 10018 — Руководство по вовлечению персонала и его компетенциям. Всеобщей проблемой для большинства компаний является недостаточная мотивация персонала, отсутствие сопричастности и противодействие новому.

После того, как определены цели по каждому блоку, формируются показатели, которые будут свидетельствовать о выполнении целей. Затем, по каждой цели формируется проект, на который должен быть назначен ответственный (не организация, а конкретное лицо). У проекта должна быть дата начала и дата окончания.

Последним пунктом концепции обозначается финансирование. Если будут выделены дополнительные источники, то указываются условия их выделения (тендеры, конкурсы).

В конце хотелось бы отметить, что высказанное в данной статье, — это просто мнение и взгляд со стороны человека, которому не безразлично будущее Узбекистана, его процветание и величие.