

УДК 658.562

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Л.А. Редько, С.Е. Сальков, Л.В. Червова

Томский политехнический университет
E-mail: laredko@list.ru

Редько Людмила Анатольевна, канд. техн. наук, доцент кафедры физических методов и приборов контроля качества Института неразрушающего контроля ТПУ.

E-mail: laredko@list.ru

Область интересов: системы менеджмента качества, средства и методы управления качеством, статистические методы контроля и управления.

Сальков Сергей Евгеньевич, студент кафедры физических методов и приборов контроля качества Института неразрушающего контроля ТПУ, специальность «Управление качеством».

E-mail: eastside5@tpu.ru

Область интересов: системы менеджмента качества, методы управления качеством.

Червова Людмила Владимировна, студент кафедры физических методов и приборов контроля качества Института неразрушающего контроля ТПУ, специальность «Управление качеством».

E-mail: laredko@list.ru

Область интересов: системы менеджмента качества, методы управления качеством.

Требования к системе менеджмента качества стандарта ГОСТ ISO 9001-2011 – постоянное повышение результативности деятельности. Для этого результативность деятельности необходимо оценить. Конкретных рекомендаций о том, как это сделать, стандарт не содержит. Каждая организация сама определяет способы и масштабы оценки результативности СМК. Многие организации используют сложные подходы, в основе которых лежат квалиметрические методы. В основе критериев большинства методик оценки результативности СМК лежат требования указанного стандарта. В работе приводится обзор требований стандарта к оценке результативности СМК, критерии, порядок проведения, описание методов, которые могут быть использованы для оценки результативности СМК. Предлагается включить в методику оценки результативности СМК ряд критериев, не требуемых стандартом ГОСТ ISO 9001-2011, мониторинг которых позволит выделить дополнительные области для улучшения.

Ключевые слова:

Система менеджмента качества, процесс, оценка результативности, стандарты серии ISO 9000, критерии результативности, организация.

В последнее десятилетие в российских организациях активно внедряются системы менеджмента качества в соответствии с МС ISO 9001:2008 (в РФ – ГОСТ ISO 9001-2011) [1]. Этот стандарт направлен на внедрение и улучшение результативности системы менеджмента качества (СМК). Требование по обеспечению и улучшению результативности СМК присутствует во всех разделах стандарта. По требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 результативность СМК необходимо: обеспечивать (п. 5.6.1), анализировать

(п. 5.6.3), демонстрировать (п. 8.4), постоянно улучшать (пп. 4.1, 5.1) и постоянно повышать (пп. 5.3, 5.6.3, 6.1, 8.1, 8.4, 8.5.1). Помимо этого, п. 4.2.4 требует предоставлять свидетельства результативности.

Результативность системы характеризует её способность достигать запланированных результатов [2]. При этом не учитывается, какими затратами достигаются эти результаты, важен сам факт достижения нужных результатов. Контроль результативности позволяет вести мониторинг выполнения процессов СМК и осуществлять скоординированное их управление и всей системой менеджмента организации.

Эффективность системы характеризуют затраты, которые пришлось понести за достижение запланированных результатов, т. е. за обеспечение результативности.

Если результативность не достигнута, то нет оснований говорить и об эффективности, поскольку затраты оказались бесполезными. Таким образом, результативность оказывается необходимым условием для продвижения к эффективности и далее к конкурентоспособности организации.

Стандарт ГОСТ ISO 9000-2011 (п. 2.8) предполагает следующие составляющие оценки СМК:

- оценивание процессов системы менеджмента качества;
- аудит (проверка) системы менеджмента качества;
- анализ системы менеджмента качества;
- самооценка.

Оценивание процессов системы менеджмента качества возможно по следующему алгоритму:

- определение целей процесса;
- выделение показателей результативности процесса;
- мониторинг;
- сравнение достигнутых значений показателей с планируемыми;
- разработка корректирующих действий;
- изменение целевых значений показателей процесса.

При выборе критериев процесса учитываются:

- цели процесса;
- требования потребителей и других заинтересованных сторон;
- результаты анализа результативности за предыдущие годы;
- результаты анализа протоколов заседаний Совета по качеству.

Постоянное улучшение деятельности организации – залог повышения ее конкурентоспособности, и реализуется на практике в том числе через повышение требований к результативности процессов. Пересмотр критериев оценки результативности процессов является важной и трудоемкой задачей. Критерии оценки результативности процессов для каждой организации назначаются индивидуально в зависимости от специфики деятельности и конфигурации СМК.

Внутренний аудит. В целях оценивания результативности системы менеджмента качества и определения возможностей для улучшения используют результаты внутреннего аудита. Сложность при организации аудита заключается в необходимости достаточного числа квалифицированных внутренних аудиторов и возможности получения достоверной информации (объективных свидетельств). Почему при оценке результативности учитываются результаты внутреннего аудита? Исходя из логики стандарта ГОСТ ISO 9001-2011, аудиту должны подвергаться процессы организации. Однако практика проведения аудита во многих организациях заключается в аудите подразделений. Кроме того, если при оценке результативности процессов делается заключение о способности процессов выполнять поставленные перед ними цели организации, то по результатам аудита делается вывод о соответствии СМК требованиям стандарта. Поэтому в большинство методик оценки результативности СМК результаты внутреннего аудита включаются отдельным пунктом.

Самооценка СМК. Самооценка организации представляет собой всесторонний и систематический анализ деятельности организации и результатов. Позволяет сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций, определить области для улучшения, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки. Самооценка – это кропотливая работа, требующая высокой квалификации проводящих ее сотрудников и вовлечения большого количества сотрудников организации. Результаты самооценки организации могут учитываться при оценке результативности СМК. Самооценка может проводиться по критериям премий в области качества (например, Европейской премии качества или премии Правительства РФ в области качества), моделям, описанным в стандартах (например, ГОСТ Р ISO 9004-2010, ГОСТ Р ISO 10014-2008), другим критериям, определенным организацией.

Анализ системы менеджмента. Одна из задач высшего руководства – проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, эффективности и результативности системы менеджмента качества с учетом политики и целей в области качества. Этот анализ может включать рассмотрение необходимости адаптации политики и целей в области качества в ответ на изменение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон [2]. Под политикой понимается то, какие действия организация считает приоритетными. Цели – это коли-

чественные показатели для достижения на период времени. Инструментом анализа СМК может быть карта целей и декомпозиция целей до уровня непосредственных исполнителей. Тогда анализ СМК со стороны высшего руководства – процесс обратный, сбор информации о достижении целей исполнителями (сотрудниками, подразделениями). Собственно оценка результативности системы менеджмента и есть анализ со стороны высшего руководства. Казалось бы, других показателей результативности и не нужно. Однако в быстро меняющемся мире необходимо иметь полную оперативную информацию о деятельности организации для выявления потенциальных проблем и областей для улучшения. Поэтому организации стараются включать в оценку результативности деятельности больше критериев. Их тем больше, чем выше уровень развития менеджмента.

В стандарте ГОСТ ISO 9001-2011 п. 8.1 написано: «Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для постоянного повышения результативности системы менеджмента качества. Указанная деятельность должна включать в себя определение применимых методов, в том числе статистических, и область их использования» [2].

Для того чтобы регулярно собирать, обрабатывать и анализировать информацию, делать выводы, принимать обоснованные решения, осуществлять корректирующие и предупреждающие действия, необходима система. Для организации такой системы создаются методики оценки результативности. В них прописывается: что необходимо сделать; кто должен это делать; когда нужно это делать; почему, на каком основании нужно это делать; где необходимо это делать; как, каким образом нужно это делать. Это так называемое правило «5W1H», которым пользуются при написании документированных процедур. Указания на то, как конкретно осуществлять оценку результативности СМК, в стандартах ISO серии 9000 отсутствуют. Поэтому каждая организация исходя из специфики деятельности, приоритетных целей, задач, условий функционирования создает свою методику оценки результативности СМК. Такие публикации появляются в периодической печати. Многие методики имеют существенный недостаток – они сложны для применения и допускают широкое толкование оценки результативности СМК [3].

Известные методики оценки результативности СМК можно разделить по следующим основаниям [4]:

1. Анализ степени достижения установленных числовых значений показателей целей в области качества и/или всей деятельности предприятия.
2. Оценка результативности процессов СМК.
3. Оценка функционирования выделенных объектов, которые организация выделяет для себя как существенно важные (качество продукции, технологическая дисциплина, удовлетворенность потребителей, результаты внутренних аудитов, метрологическое обеспечение, качество закупок, управление документацией, затраты на качество, качество испытаний).
4. Анализ работы структурных подразделений предприятия.
5. Анализ выполнения пунктов стандарта, содержащего требования к ее построению и функционированию.
6. Информация о результатах внутреннего аудита.

Критерии результативности деятельности организации можно дополнить следующими составляющими:

- финансовые показатели деятельности (динамика снижения непроизводственных потерь/ издержек). Этот подход может быть реализован в том числе посредством учета и анализа затрат на качество;
- оценка удовлетворенности персонала. Методы реализации – анкетирование и опросы. В том числе можно учитывать число обученных сотрудников; текучесть кадров; отношение числа поданных к числу реализованных предложений по улучшению деятельности;
- результаты деятельности организации для общества (их можно использовать в рекламных целях). При этом может учитываться: выполнение экологических норм, число работающих, средняя заработная плата; объем отчислений в виде налогов в бюджет; участие в социальных программах и благотворительности;
- проекты по улучшению деятельности. Могут быть учтены реализованные программы улучшения, элементы бережливого производства, проведенная самооценка деятельности.

Методы, которые используются для обработки информации:

- прямого счета (отношение планового и фактического значений показателя, возможно, выраженного в процентах);
- качественный (фиксирование одного из состояний: выполнено или не выполнено);
- балльный (вычитание из максимального значения штрафных баллов либо назначение определенного количества баллов за выполненную работу).

Общий подход к формированию методики количественной оценки результативности СМК и ее функционирования может быть представлен следующим содержанием:

- оценка результативности СМК выражается некоторым коэффициентом (от 1 до 100; от 0 до 1);
- значение коэффициента получается суммированием оценок критериев, которые могут быть ранжированы и иметь некоторый весовой коэффициент;
- критерии определяются организацией исходя из их способности охарактеризовать СМК;
- оценка может быть представлена как некоторая абсолютная величина, так и по отношению к идеальным значениям коэффициентов (критериев) или базовому значению (за какой-то период).

Результативна СМК или нет – это некоторая обобщенная оценка результативности СМК. Таким образом, обеспечив заданную предприятием степень достижения (реализации), причём необязательно 100%-ю, а например, 10%-ю, предприятие может утверждать, что требования к результативности процессов и к результативности СМК выполнены [5].

Если СМК результативна, повышение ее результативности означает постоянную постановку все более высоких целей в области качества и создание необходимых условий для их достижения. Другими словами, это деятельность по повышению потенциала СМК, ее возможностей или способностей.

Постоянное улучшение = Постоянное улучшение СМК.

Постоянное улучшение СМК = Постоянное повышение результативности СМК.

В результате оценки результативности СМК:

- а) разрабатывается система мониторинга соответствия и оценки результативности процессов по выпуску продукции, а также других действий организации по выполнению стандартных и собственных требований, касающихся разработки, поддержания и улучшения СМК;
- б) обеспечивается с помощью программ аудитов системная, последовательная, своевременная и квалификационная оценка соответствия и результативности СМК организации;
- в) выявляются данные, позволяющие определить первопричины несоответствий, и разрабатываются корректирующие и предупреждающие действия, повышающие результативность СМК;
- г) ставятся все более высокие цели в области качества и создаются необходимые условия для их достижения.

Для проведения оценки результативности СМК необходимо соблюдение следующих условий:

- исполнительская дисциплина;
- вовлечение персонала в СМК;
- развертывание целей организации до уровня процессов, исполнителей;
- понятные и разделяемые исполнителями критерии оценки результативности деятельности;
- известный алгоритм проведения самооценки СМК;
- стандартные бланки и формы для представления информации о результатах деятельности.

Стандартом ГОСТ ISO 9001-2011 не регламентировано, как часто необходимо проводить оценку результативности СМК, есть лишь указание на то, что организация должна регулярно повышать результативность СМК. Соответственно, оценивать ее также необходимо регулярно. Периодичность оценки результативности СМК связывается с постановкой целей организации в области качества. Эксперты в области сертификации систем менеджмента качества рекомендуют проводить оценку результативности СМК не реже одного раза в год. Результаты оценки результативности СМК должны быть обсуждены на Совете по качеству и учитываться при разработке целей на следующий период.

Не вызывает сомнения сам факт необходимости оценки результативности СМК, это этап цикла PDCA (англ. *Plan-Do-Check-Act* – «планирование–действие–проверка–корректировка»), положенного в основу стандартов ISO серии 9000. Однако остаются открытыми ряд вопросов относительно реализации оценки результативности СМК в организации. Организации стремятся создавать сложные количественные методики оценки результативности. Возникает вопрос, насколько это оправдано? Деятельность по оценке результативности СМК, как и любая другая, должна быть обеспечена ресурсами, тем большими, чем она сложнее. С точки зрения эффективности методика оценки результативности СМК должна быть максимально простой, понятной персоналу, при этом давать полную картину текущего состояния СМК. Кроме того, численный показатель результативности СМК используют для сравнения процессов, подразделений без внимания к их различиям. Если результативность процесса управления персоналом и процесса производства различная, о чем это может говорить, а если одинаковая? Оценка результативности не инструмент для сравнения процессов, подразделений, организаций. Для этих целей существуют другие методы, например бенчмаркинг, самооценка. Распространенной является практика поощрения и наказания по результатам оценки результативности СМК, что демотивирует персонал. В таком случае теряется смысл ее проведения. Открытым остается вопрос о достоверности результатов оценки результативности СМК. Если в организации царит атмосфера страха (по Демигу), сотрудники наказываются за ошибки, то вряд ли стоит рассчитывать на их искренность при заполнении отчетов о деятельности, на основе которых собирается информация о результативности СМК. Информация о проблемах и ошибках в деятельности исполнителей, процессов – ресурс постоянного улучшения организации. В отношении результативности СМК, если система результативна, значит необходимо ужесточать критерии, повышать уровень требований к процессам, исполнителям, если система не результативна, возможно, правильное направление деятельности недостаточно обеспечено ресурсами (неверно заданы целевые показатели), либо стоит скорректировать само направление развития организации (Политику в области качества).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ ISO 9001–2011. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2012. – С. 36.
2. ГОСТ ISO 9000–2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартиформ, 2012. – С. 32.
3. Горячев В.В. Оценка результативности системы менеджмента качества // Методы менеджмента качества – 2009. – № 12. – С. 14–18.
4. Меркушова Н.И. Анализ подходов к оценке результативности систем менеджмента качества в организациях // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 127–129.
5. Степанов А.В. Результативность процессов и СМК: терминологический аспект // Методы менеджмента качества – 2008. – № 2. – С. 44–46.

Поступила 03.07.2013 г.