

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА И ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ — В ЧЁМ ОТЛИЧИЕ?



Алина Петиченко,
член-корреспондент
Академии Проблем Качества,
Генеральный директор
АО «ММКС»

Победить самого себя — вот лучшее средство для того, чтобы не быть побежденным.

Древнеиндийский афоризм

Проводя анализ функционирования систем менеджмента и использования стандарта ISO 9001, можно отметить, что одним из наиболее слабых мест, подвергающихся максимальной формализации, остаются цели в области качества.

Цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром в руководстве организацией. Они определяют предполагаемые результаты и способствуют эффективному использованию ресурсов для их достижения. Поэтому необходимо, чтобы цели в области качества были измеряемыми и достижимыми. Достижение целей в области качества может иметь позитивное воздействие на качество продукции, функциональную эффективность и финансовые показатели и, следовательно, на удовлетворенность заинтересованных сторон.

Глобальная же слабость целей по качеству на современных предприятиях проявляется в том, что компания не видит реальных инструментов их использования. Создавая объективное свидетельство реализации требований стандарта, организации поступают следующим образом:

- Формируют общие постулаты в сфере улучшения качества (больше похоже на миссию, с которой они зачастую и объединяются).
- Помещают цели по качеству в один документ с Политикой качества (возможны два варианта: декла-

ративный и с наличием показателей, иногда с формулировкой «постоянно», «регулярно», «непрерывно»).

- Разрабатывают глобальные стратегические инициативы, помещая их в Руководство по качеству.
- Создают отдельный документ, которым пользуется исключительно ПРК или менеджер по качеству.
- Структурируют цели по принципам ISO.
- Графически изображают цели в виде древовидной диаграммы.
- Делают привязку исключительно к показателям качества продукции.

Не блещет разнообразием и содержание целей. В таблице 1 приведены результаты анализа «Целей в области качества» 82 компаний России и стран СНГ (Казахстан, Украина, Белоруссия и Молдова).

Таблица 1. Цели по качеству предприятий стран СНГ

Цель по качеству	Частота цели в выборке, %
Повысить удовлетворенность потребителя	45,1
Подтвердить (совершенствовать) соответствие СМК требованиям ИСО 9001:2000	39
Увеличить объемы реализуемой продукции	37,8
Непрерывно улучшать качество продукции, процессов и управления	20,5
Снизить число дефектов (жалоб)	19,5
Освоить новые изделия, услуги	19,5
Мотивация (вовлечение) персонала	12,2
Улучшение климата организации (корпоративной культуры)	9,8

Удручет не только однообразие формулировок, но и отсутствие измеримых показателей как таковых у 74% предприятий, подвергнутых анализу.

Справедливости ради можно констатировать, что стандарт особо не способствует пониманию эффективного использования данного инструмента в управлении. Так, стандарт ISO 9000 «Основные положения и словарь терминов» определяет, что «**Цели в области качества** (quality objective) — это цели, которых добиваются, или к которым стремятся в области каче-



Рисунок 1. Цели по качеству в разных версиях стандарта ISO 9001

ства. Все это осуществляется в рамках планирования качества (части менеджмента качества, направленной на установление целей в области качества и определяющей необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества). Цели в области качества обычно базируются на политике организации в области качества. Цели в области качества обычно устанавливаются для соответствующих функций и уровней организации».

Первая дилемма, возникающая при разработке целей: что относится к целям по качеству, а что нет? С нашей точки зрения, цели в области качества с их декомпозицией по подразделениям — это атавизм предыдущей версии стандарта.

Процессный подход, положенный в основу версии 2000 года, ставит под сомнение необходимость поставки целей по подразделениям, либо приводит к дублированию процессной и функциональной моделей. Одним из проблемных моментов в данном случае является тот факт, что цели организации в области качества по своему характеру и масштабу, как правило, являются стратегическими, а цели процессов — тактическими. Кроме того, цели в области качества определяет первый руководитель организации, а цели процессов — их владелец; достижение целей в области качества характеризует результативность и эффективность СМК в целом, а достижение целей процесса — только его результативность. Хотя не исключено, что в частном случае отдельные цели в области качества могут совпадать с целями определенного процесса. В некоторых случаях состав показателей устанавливается организацией по рекомендации консультанта, который опирается на свои знания и опыт. Но и этот способ имеет все ранее описанные недостатки. Лишь изредка при этом удается избежать ошибочных решений. Это достигается верным определением целей процесса, так как результативность любого из процессов должна характеризовать его цели.

В ряде компаний, ставящих равенство между целями по улучшению идентифицированных процессов и целями по качеству, складывается ситуация, при которой функциональные подразделения могут быть не охвачены процессом, и тогда цели по качеству у них отсутствуют с соответствующими последствиями на аудите в виде несоответствий.

Вторая проблема, возникающая в анализируемой области, — это порядок разработки (сверху вниз или снизу вверх), то есть, целесообразно начинать с разработки целей по качеству всей организации или подразделений?

На наш взгляд, цели в области качества должны разрабатываться сверху вниз, то есть от стратегии к тактике.

Третья проблема состоит в ответе на вопрос, кто же должен заниматься разработкой целей? Большая часть руководителей считает, что специалисты по качеству. Еще Макс Вебер говорил, что под разногласиями о средствах скрываются разногласия о целях. То есть ни руководство, ни персонал не видят позитива от разработки целей в области качества. Что можно изменить в этом крайне проблематичном аспекте?

Будем базироваться на опыте успешно функционирующих СМК. Первое и самое важное: раз уж мы не разделяем систему управления и СМК, то цели организации и есть цели в области качества, на всех уровнях — от стратегического до персонального плана. Сбалансированная система показателей (BSC) просто и эффективно позволяет решить обозначенные проблемы.

Итак, раздел 5.4.1 «Цели в области качества» содержит требования к высшему руководству организации по определению целей в области качества. На основе политики необходимо разработать цели в области качества. Цели представляют собой конкретные задачи (действия), которые необходимо выполнить для реализации данной политики. Цели должны носить количественный характер, т. е. содержать показатели (конкретные числовые



Рисунок 2. Порядок разработки целей организации

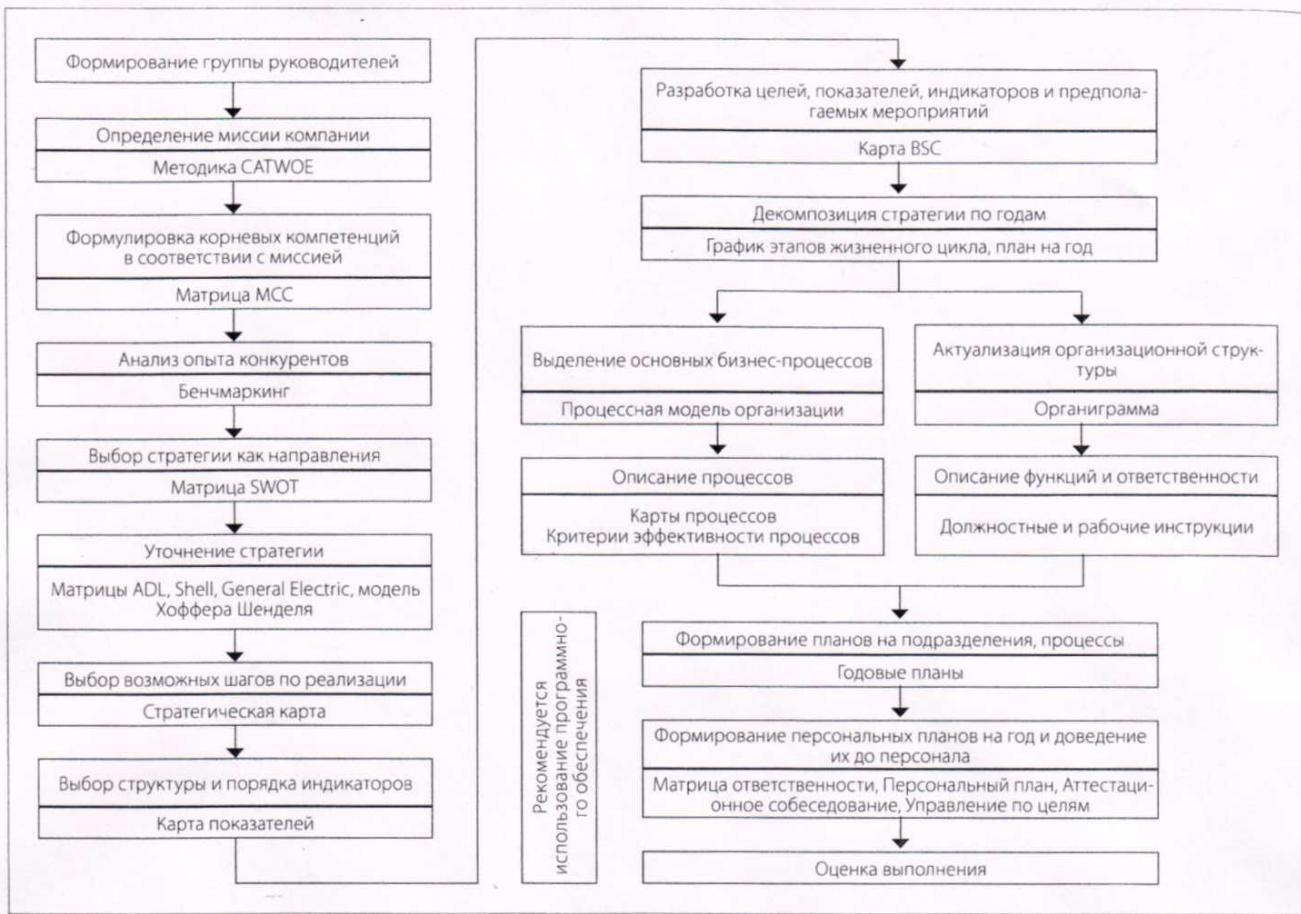


Рисунок 3. План разработки целей с рекомендуемыми инструментами

значения), с помощью которых возможна оценка (измерение) выполнения политики в области качества. Необходимо также разработать цели для подразделений, причем обеспечить их согласование с целями организации (например, целью производственного подразделения может быть обеспечение выпуска определенного числа изделий в час с установленным уровнем дефектности). Наличие такой системы показателей позволит осуществлять анализ соответствия предпринятых действий, в рамках целей в области качества, стратегическим задачам организации. Данное требование стандарта ISO 9001:2000 г. согласуется с принципами BSC в том, что:

- создание и дальнейшее развитие стратегии организации должно формулироваться высшим менеджментом и/или собственниками организации на основе измеримых показателей (коэффициентов);
- стратегия развития организации должна находить свое отражение в конкретных измеримых целях, которые, в свою очередь, должны найти свое отражение на уровне подразделений.

Выше приведены алгоритмы разработки целей: укрупненный (Рис. 2) и детализированный (Рис. 3).

Первый уровень целей по качеству или стратегический план организации может выглядеть следующим образом:

Таблица 2. Форма для постановки стратегических целей

Проекции	Стратегические цели (пример)	Индикаторы (пример)	Целевые показатели	Отметка о выполнении
Финансовые показатели	Увеличение прибыльности	Рентабельность, затраты, активы	-/-	-/-
Клиентские показатели	Повышение удовлетворенности клиентов	Доля рынка, индекс удовлетворенности клиента, число постоянных клиентов	-/-	-/-
Процессные показатели	Повышение эффективности	Число новых услуг, имидж компании в обществе, число маркетинговых исследований, производительность, эффективность	-/-	-/-
Обучение, развитие персонала	Повышение лояльности	Число обучений, % увеличения оплаты труда, число опросов персонала	-/-	-/-

Удобнее стратегический план оформлять в виде отдельного документа, так как в него вносятся корректизы и в нем же проставляются отметки о выполнении. Можно совмещать план и карту стратегии. На основе стратегического плана разрабатываются годовые планы. Отличие формы состоит только в наличии графы «Действия».

Таблица 3. План организации на 20__ год

Проекции	Целевые показатели на год	Действия	Отметка о выполнении
Финансовые показатели	-/-	Переход на предоплатный трафик, учет командировочных расходов	
Клиентские показатели	-/-	15 звонков клиенту в день, посещение 10 выставок	
Процессные показатели	-/-	Покупка оборудования X	
Обучение, развитие персонала	-/-	Выбор партнерского центра	

Далее план накладывается на организационную структуру и может быть представлен в виде:

Таблица 4. Годовой план с выделением процессов (функций подразделений)

№	Бизнес-процесс Подразделение	Мероприятия (задачи)	Срок	Ответственный
1	Маркетинг	Повысить квалификацию маркетологов Разработать процедуру ведения маркетинговых акций Разработать процедуру планирования ассортимента	Первый квартал	Заместитель Генерального директора по маркетингу
2	Оперативное управление	Оптимизировать орг. структуру подразделения Разработать процедуру проведения оперативных совещаний	Первое полугодие	Генеральный директор

В итоге мы получаем планы по качеству (карты BSC) подразделений (процессов):

Таблица 5. Форма плана в подразделении

Проекции	Целевые показатели подразделения	Действия	Отметка о выполнении
Финансовые показатели			
Клиентские показатели			
Процессные показатели			
Обучение, развитие персонала			

Используя предложенную схему, мы интегрируем цели по качеству и планирование. Это представляется возможным в результате сходной иерархии документов в BSC и СМК.

Таким образом, как BSC, так и стандарт ИСО 9001:2000 г. используют сходные по своей сути формализованные инструменты для:

- отражения и реализации стратегии организации (иерархия документов);
- поддержания информационных каналов между отдельными структурными подразделениями и сотрудниками организации;
- оперативного внесения изменений в созданную систему.

Данные системы, затрагивая различные области (ИСО 9001:2000 г. — область обеспечения качества, BSC — стратегическое развитие всех направлений деятельности), направлены на максимизацию операционной эффективности организации, выраженную в максимальном удовлетворении потребителя, и, как результат, — в достижении поставленных целей.

Цели в области качества рекомендуется формулировать в трех направлениях: улучшение СМК, повышение качества продукции и совершенствование менеджмента ресурсов. Соответственно, разрабатываются программы:

- Программа улучшения СМК;
- Программа улучшения качества продукции;
- Программа улучшения менеджмента ресурсов.

BSC включает финансовую, клиентскую, процессную перспективы и перспективу «обучение и развитие персонала», которые по определению включают в себя обозначенные выше цели улучшения системы управления, продукции и услуг с указанием выделяемых ресурсов.

В связи с этим рекомендуется не разделять цели бизнеса и цели по качеству. В этом аспекте данное мнение не является голосом вопиющего в пустыне. Как показал проведенный анализ, 7% компаний уже сейчас используют BSC при разработке целей по качеству. Данный подход позволит уйти от дублирования планирования и формального подхода к постановке целей по качеству.

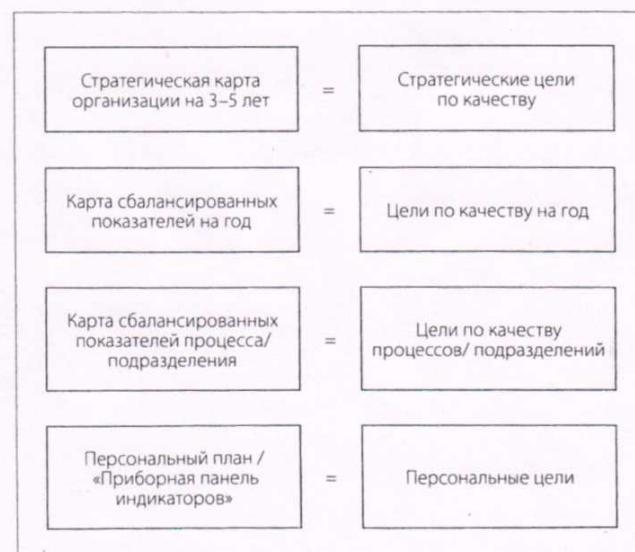


Рисунок 4. Цели в области качества в документах BSC

