

УДК 35.073.534+65.011.46+658.29

РУКОВОДИТЕЛЬ! ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЕ...

О.В. Малышев

Институт проблем математических машин и систем НАН Украины

e-mail: oleg_malyshev@ukr.net

1. Введение

Для инициации внедрения в организации Международных стандартов (МС) ISO серии 9000 [1, 2], т. е. построения Системы менеджмента качества (СМК), удовлетворяющей требованиям МС ISO 9001, требуется принятие соответствующего политического решения со стороны высшего руководства организации. На чем может быть основано принятие такого решения? Можно указать, по крайней мере, на два мотива, которые, вообще говоря, не исключают друг друга:

1. Желание обзавестись сертификатом соответствия, который поможет решать стоящие перед организацией маркетинговые задачи.

2. Вера в полезность СМК для организации.

Случай, когда присутствует желание иметь сертификат без веры в полезность СМК, мы обсуждать не будем, оставляя его, так сказать, на совести недальновидного руководителя. Наша цель – разобраться со вторым случаем, проанализировав, на чем может зиждиться вера в полезность СМК, и, возможно, попытаться укрепить эту веру, заложив под нее прочный рациональный фундамент.

2. Основные понятия и положения

2.1. Качество как элемент системы ценностей организации

Организации, какой бы она ни была, присуща некоторая система ценностей, которую, в первом приближении, можно представить как конгломерат систем ценностей каждого из ее сотрудников. Конечно, в идеале хотелось бы, чтобы эти системы, так сказать, совпадали в главном. А одним из главных элементов системы ценностей, как для отдельных индивидуумов, так и для организаций, в современном мире является и, по-видимому, будет оставаться и впредь качество.

2.2. Качество продукта и качество деятельности

Чем интересна организация для внешнего мира? Конечно же, тем, что она ему предоставляет, т.е. продуктами своей деятельности. Внешний мир заинтересован в том, чтобы получать от организации качественный продукт. А у организации есть единственная возможность обеспечить качество своего продукта – качественно работать, т.е. позаботиться о качестве своей деятельности.

3. Результативность и эффективность

Важными характеристиками качества деятельности являются ее результативность и эффективность. Напомним, что Стандарт [1] определяет результативность как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность как связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Т.е. эффективность деятельности прямо пропорциональна результативности и обратно пропорциональна количеству затраченных при этом ресурсов.

3.1. Системы характеристик и показателей качества

Говорить о качестве продукта и деятельности вообще, если не бессмысленно, то не конструктивно. А конструктив появляется только тогда, когда качество продукта и деятельности может быть описано в некоторой системе характеристик и показателей, желательно, измеримых.

3.2. Политика в области качества

Для того, чтобы определиться с магистральными направлениями движения в сторону «качества», организация должна постоянно поддерживать в актуальном состоянии свою политику в области качества. Например, на определенном этапе развития организации ее политика в области качества может заключаться в отказе от обеспечения сверхвысокого качества выпускаемой продукции и в ориентации на некий (средний или низкий) уровень ее качества, но, тем не менее, востребованный потребителями.

3.3. Цели в области качества

Определившись со своей текущей политикой в области качества, организация может приступить к ее реализации путем выдвижения конкретных целей в области качества, согласующихся с политикой. Крайне желательно, чтобы, как и в случае с описанием качества в измеримых характеристиках и показателях, при выдвижении целей удалось избежать расплывчатых и нечетких формулировок. Стандарт [2] настаивает на том, чтобы цели в области качества, в свою очередь, по возможности были измеримыми.

3.4. Как достигаются цели? «Процессный подход»

Предположим, цели в области качества организацией выдвинуты. Как же их теперь достигать?

Разумеется, при выдвижении целей следует сразу же подумать о том, а являются ли они достижимыми. Обеспечение достижимости целей, как аспект целеполагания, основано на изучении соответствующих сторон деятельности организации – т.н. «процессов», их пересмотре, разработке новых или улучшенных способов реализации процессов, способных обеспечить достижение выдвинутых целей, и их внедрении на практике. Внимательное отношение к требованиям, выдвигаемым Стандартом [2] к идентифицированным в организации процессам (систематизированный «свод» этих требований см., например, в [3]), неизбежно подведет конструкторов процессов к формулированию критериев результативности и эффективности каждого из них в отдельности.

При этом, конечно же, организация должна располагать свободными ресурсами, которые она может затратить на выполнение подобной работы.

4. «Результативность» и «эффективность» СМК

Полезность СМК для организации иногда пытаются показать как ее «результативность» и «эффективность» (см., например, [5]).

Если представить функционирование СМК как некий «процесс», то в принципе можно посчитать, во что организации обойдутся его разработка и внедрение [4], а также текущая поддержка, например, содержание соответствующего персонала (представитель высшего руководства, менеджер документации, внутренние аудиторы и т. д.). Но возникает вопрос: как оценить результативность СМК, т.е. ее вклад как подсистемы в результативность системы (организации)? Если попытаться исходить из планов работы персонала, непосредственно задействованного в СМК, то вряд ли можно прийти к чему-либо «осозаемому».

Кроме того, формирование политики и целеполагание в области качества, как творческие акты, сами по себе не гарантируют получения в итоге положительного результата.

Все это заставляет думать, что термины «результативность» и «эффективность», если и применимы к СМК, то в лучшем случае как метафоры.

5. «Частичная» СМК

Предположим, организация сумела проделать следующий комплекс работ:

определено общее отношение к проблеме качества на данный момент и ближайшее обозримое будущее, т. е. выработана политика в области качества;

разработана (доработать) система измеримых характеристик и показателей качества продукции организации;

объективно (в имеющейся системе показателей) оценен обеспечиваемый организацией уровень качества продукции;

собраны и проанализированы необходимые данные и сделана оценка того, устраивает ли организацию и ее потребителей обеспечиваемый на данный момент уровень качества продукции;

намечена конкретная цель в области качества, например, улучшение определенной характеристики качества продукции на измеримую величину;

исследован процесс, критичный для достижения поставленной цели, разработаны и внесены необходимые изменения в соответствующий технологический регламент;

сделана оценка необходимых затрат, связанных с реализацией изменений в технологии, и они оказались посильными для организации;

проведена запланированная модификация технологического оборудования, соответствующий персонал обучен новым приемам работы;

«запущен» на практике новый (модифицированный) технологический процесс;

полученные результаты проанализированы и сделан вывод о том, достигнута или нет выдвинутая цель в области качества.

Хорошо, если оказалось, что цель достигнута. Но даже если это и не так, можно смело утверждать, что организация проделала правильную работу в правильном направлении. Приобретен ценный опыт, который может быть использован в дальнейшем.

Возьмем на себя смелость утверждать, что практическая реализация приведенного выше умозрительного примера представила бы собой внедрение в организации основ СМК. Конечно же, проделав подобный путь, организация не может претендовать на то, что внедрила у себя СМК в полном объеме. Но она вполне может претендовать на то, что располагает ценным опытом внедрения «частичной» СМК, в рамках которой была предпринята попытка осознанного управления качеством продукции на основе использования механизмов:

формирования политики в области качества;

оценки качества продукции и деятельности в измеримых величинах;

целеполагания в области качества в измеримых величинах;

реинжиниринга процессов, критичных для достижения поставленных целей в области качества.

6. О других механизмах СМК

Предложив вниманию читателя пример «частичной» СМК, мы оставили за рамками рассмотрения некоторые важные аспекты СМК «полной», такие, например, как необходимость внедрения в организации механизмов:

самоконтроля (внутренних аудитов);

управления несоответствующей продукцией;

поиска и анализа причин актуальных и потенциальных несоответствий, а также их устранения (планирования и осуществления т. н. корректирующих и предупреждающих действий);

управления документацией и записями.

Однако мы и не собирались «объять необъятное». Каждый из упомянутых полезных механизмов становится еще более полезным, если «состыкован» с главным механизмом – управления качеством продукции, опирающимся на целеполагание в области качества.

7. Заключение

Итак, мы, как могли, показали, что обсуждать полезность СМК для организации в терминах ее «результативности» и «эффективности» – занятие неблагодарное и бесперспективное.

Если на этапе своего внедрения в организации СМК является самоцелью, а потом результатом, то в процессе своего функционирования это просто система более или менее отлаженных взаимодействующих механизмов поддержки творческой инициативы сотрудников организации. Т.е. СМК – это путь, который ведет только туда, куда путник на свой страх и риск наметил прийти, а также более или менее регулярный способ следования по этому пути.

С учетом всего вышесказанного, а также исходя из текущих задач организации, характера ее деятельности, компетентности персонала и наличия свободных ресурсов, уважаемый руководитель, и принимайте свое политическое решение, выбрав одну из следующих альтернатив:

оставить все как есть без изменений;

внедрять полезные механизмы СМК хотя бы частично;

взять курс на внедрение СМК в полном объеме с последующей ее сертификацией.

Список литературы

1. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю - Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT). – Київ, Держстандарт України, 2001. – 27 с.

2. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю - Вимоги (ISO 9001:2000, IDT). – Київ, Держстандарт України, 2001. – 23 с.

3. Малышев О.В. Реконструкция мета-модели процесса по стандартам ISO серии 9000:2000 // Методы менеджмента качества. - 2004. - № 9. – С. 17-20.

4. Малышев О.В. Экономическая модель проектов внедрения систем менеджмента // Корпоративные системы. - 2006. - № 6. – С. 20-23.

5. Стрельников П.В. Вопросы результативности и эффективности внедрения системы менеджмента качества // Математические машины и системы. – 2005. - № 4. – С. 157-161.