

ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК) ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: РЕШЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМА РАСЧЕТА

А. В. Бакулина, Ю. Б. Жаринов

Бийский технологический институт (филиал)

Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова
г. Бийск

Результативность и эффективность системы менеджмента качества (СМК) – это итоговые, а значит самые важные, показатели деятельности предприятия и основные инструменты совершенствования ее деятельности. Но проблема их определения до сих пор остается актуальной, причиной этому - отсутствие надежного метода расчета данных показателей, так как методы не регламентированы в серии стандартов ИСО серии 9000 и организации сталкиваются с проблемой выбора собственного механизма определения результативности и эффективности.

Целью работы является разработка методики определения и оценки результативности и эффективности системы менеджмента качества промышленного предприятия в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001–2008, направленных на повышение качества продукции.

Прежде чем приступить к разработке подобной методики необходимо провести анализ уже существующих. В последнее время стали появляться методики, рекомендации и т.п. по определению рассматриваемых показателей, но эти методики затрагивают только результативность СМК [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9], а примеры определения эффективности встречаются крайне редко [10] и носят настольно общий характер [11], скорее даже размышления по данному вопросу [12], что помогают не более, чем сам ГОСТ Р ИСО 9001-2008. К сложности процедуры определения данных показателей добавляется и проблема четкого и однозначного определения понимания этих терминов, несмотря на то, что эти термины определены в ГОСТ Р ИСО 9001-2008, каждый по своему интерпретирует их [13], порой заменяя одно понятия другим или просто не различая их и таких примеров с путаницей понятий не мало [14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22].

Если нет четкого понимания терминов, откуда же возьмется ясный механизм их определения, тем не менее. В [5] приведена

методика основанная на оценке результативности СМК в баллах, (забегая вперед хочется отметить, что практически все рассмотренные методики основаны на балльной оценке) получаемые путем суммирования наиболее важных аспектов деятельности предприятия в области качества. Расчет результативности по аспектам деятельности предприятия или реализуемых в СМК действий используется и в других методиках, в частности в [7] и [8]. В [8] для измерения результативности СМК и определения мероприятий по ее улучшению предлагается использовать модель индексного нормирования оценки результативности (МИНОР). В соответствии с МИНОР вся совокупность ключевых показателей (прибыль, выручка, производственные фонды и запасы и т.д.) в рамках СМК преобразуется из абсолютных значений в относительные, а именно в цепные темпы роста данных показателей. После изучения методик [5, 7, 8] сразу возникают вопросы: первый - почему оценивается аспект деятельности предприятия, а не процесс, второй вопрос, относится к [5] – если одним из важных аспектов оцениваемой деятельности являются определение затрат на качество, что редкое явление для промышленного предприятия, почему же тогда не определяется эффективность СМК.

Ответом на первый вопрос, конечно, может стать то, что ГОСТ Р ИСО 9001-2008 требует определения результативности СМК, а не процессов, для последних стандарт требует только обеспечивать ее (п. 4.1 [1]), но тогда это становится еще более непонятным, так как степень обеспечения в стандарте не указана. В этом случае все-таки лучше «перевыполнить» требования стандарта и начать определять результативность и процессов, а затем и СМК, подобно методикам [2, 3, 4, 6, 9], что позволит не только определить степень результативности процессов, но и обеспечивать ее на заданном вами уровне.

Что касается ответа на второй вопрос, то здесь, кроме как напоминания определе-

ния эффективности из [23], ничего добавить нельзя, ведь имея в наличии такой мощный механизм, как определения затрат на качество, и не пользоваться им - это вызывает недоумение.

Возвращаясь к рекомендациям в дополнение ответу на первый вопрос, следует добавить, что «перевыполнить» требования стандарта решились многие авторы методик [2, 3, 4, 6, 9], например в [9] описывается расчет результативности СМК не только по процессам, а как средневзвешенная оценка пяти частных критериев результативности, где результативность процессов это лишь один из пяти критериев, а в [6] все оценки делятся на уровневые, сводные и индексные показатели и оценка результативности процессов производится путем сравнения индексного показателя с критериями результативности, приведенными в методики, которые могут быть пересмотрены в сторону их ужесточения. Такая детализация дает свои плюсы, используя методику [9], можно увидеть кроме результативности процессов еще четыре важных аспекта деятельности предприятия, такие как удовлетворенность потребителей, соответствие требованиям к продукции, степень выполнения требований стандарта и качество продукции поставщиков, а в [6] можно оценить результативность и подпроцессов, но данные методики [9], [6], как впрочем и [8] имеют значительный минус, такой как сложность реализации и исполнения, а так же широкое поле для толкования итогов оценки результативности СМК.

Методики [2, 3, 4] относительно просты, сначала оценивается результативность процессов с учетом их важности для предприятия, затем, исходя из полученных результатов, оценивается результативность СМК.

Что же касается определения эффективности СМК, то рабочей методикой не встретилось, но такой методикой, пожалуй, можно считать [24], [25] и [26], рекомендации по последнему даны в [11] и [27]. В [11], [27] рассматривается стандарт ISO 10014:2006 и возможные пути улучшения использования каждого из восьми принципов менеджмента через призму цикла PDCA и потенциал достижения конкретных финансовых и экономических выгод.

Подводя итог выше сказанному, стоит акцентировать внимание на следующих положениях:

- некоторые разработанные методики для расчета рассматриваемых показателей не используют процессный подход, что явля-

ется неверным, так как, во-первых, он является основой международных стандартов ИСО серии 9000 (регламентирующих управление качеством на предприятиях) и, во-вторых, это один из универсальных подходов, к оценке результативности и эффективности;

- большинство механизмов сложны для реализации, а для малого предприятия практически невыполнимы из-за отсутствия ресурсов (нет специально обученного человека для работы с СМК);

- общей и, пожалуй, мало полезной для функционирующей СМК является особенность всех методик, рекомендаций и т.п. определять только результативность, как будто результативность и эффективность существуют обособленно друг от друга.

Из всего выше сказанного видно, что первоочередными задачами, которые необходимо решить, являются:

- уточнение и разъяснение понятия «результативность» и «эффективность», для прекращения путаницы этих понятий.

- разработка соответствующей комплексной методики определения рассматриваемых показателей, исходя из процессного подхода.

Поэтому вышеприведенный обзор и анализ механизмов расчета рассматриваемых показателей, важен с точки зрения систематизации и выявления их плюсов и минус и выбора основы для такого комплексного метода.

Итак, для решения первоочередной задачи – что такое «результативность» и «эффективность» воспользуемся процессной моделью. В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000-2008, результативность (effectiveness) – степень, с которой запланированная деятельность реализована, а запланированные результаты достигнуты [1]. Используя процессную модель, *результативность* можно представить в виде рисунка 1.



Рисунок 1 – Модель результативности процесса

ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА (СМК) ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: РЕШЕНИЯ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МЕХАНИЗМА РАСЧЕТА

Таким образом: *результативность* – мера выполнения задания (достижение поставленной цели).

Эффективность характеризует связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами [1]. Используя процессную модель, *эффективность* можно представить как показано на рисунке 2.

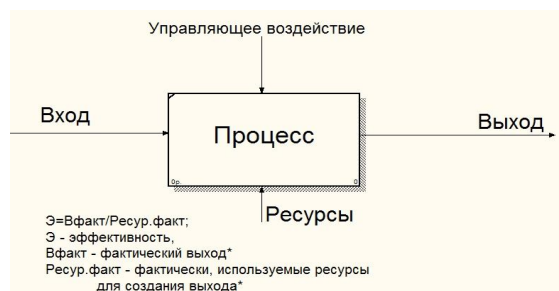


Рисунок 2 – Модель эффективности процесса

Следует отметить, что в литературе, чаще всего термин эффективности встречается в контексте эффективности выраженной в денежной форме. Но это, не совсем корректно, этот термин следует использовать как синоним термина *рациональность*, то есть способность делать работу установленным (правильным) способом. Этот вывод подтверждается анализом положения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, где употребляется слово «эффективность» [13].

Оценка результатов с точки зрения затрачиваемых ресурсов (эффективность) производится с учетом сформулированных критериев результативности, отсюда очевидно, что эффективность – это функция двух элементов – полученного результата и ресурсов, позволяющих его получить. С одной стороны, если сосредоточиться на результате и пренебрегать ресурсами для его достижения, то вскоре можно остаться без средств, производящих результат. С другой – если заботиться только о ресурсах, забыв про результат, то результат можно и не получить. Эффективность заключается в равновесии желаемого результата и ресурсов для его достижения. Поэтому нет никакого смысла оценивать результативность или эффективность отдельно, важен баланс между ними [13].

Разобравшись с понятиями, перейдем ко второй и основной задаче – это разработка соответствующей комплексной методики определения рассматриваемых показателей, исходя из процессного подхода. Данная задача очень сложна, из-за своей многоаспектности и многоуровневости. Для начала, опре-

ПОЛЗУНОВСКИЙ АЛЬМАНАХ №2 2010

делим этапы разработки методики, которые укрупнено можно представить в виде блок-схемы, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Этапы разработки методики

Каждый из этапов, в свою очередь, так же разбивается на этапы и вся схема разработки такой методике представляется в виде сложной древовидной структуры.

С показателями результативности и ее расчет относительно прост, с эффективностью гораздо сложнее, так как расчет эффективности требует организации учета затрат на качество, которая в свою очередь влечет разработку процедуры управления затратами на обеспечение качества.

Этапами данной процедуры станут:

- выбор классификации и подхода к оценке затрат на качество;
- построение и описание модели процесса;
- расчет и анализ затрат на качество.

Применение и реализация подобной комплексной методики для СМК конкретного предприятия будет сложным и вместе с тем интересным экспериментом и повлечет за собой процесс внедрения механизма определения и оценки результативности, затрат на качество и как итог эффективности СМК, и следствием подобного эксперимента станет модернизация и реализации полученных результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.
- 2 Горячев В.Г. Оценка результативности системы менеджмента качества. //Методы менеджмента качества.-2009.-№12.-с.14.

- 3 Гурова Евгения Владимировна. Определение оценки результативности процессов СМК на ОАО «МЗМЗ-ВММ.
- 4 Колочева В.В., Титова В.А., Ткаченко С.Ф., Очков В.В. Оценка результативности ИСМ на примере предприятия металлургической отрасли промышленности. //Методы менеджмента качества.-2009.-№3.-с.20.
- 5 Кондриков В.А., Плотникова И.В. Количественная оценка результативности СМК//Методы менеджмента качества.-2006.-№11.-с.26.
- 6 Мачихильян В.П. Методика измерений, анализа и оценки результативности процессов и СМК// Материалы IX ежегодного семинара Союзсерт Совершенствование систем менеджмента предприятий. Особенности управления предприятиями в условиях кризиса. г. Москва, 2009-с.168.
- 7 Пишмина А.А., Оценка эффективности системы качества в дорожно-строительных организациях. //Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 20-21 мая 2009г. Омск: изд-во СибАДИ, 2009 с.58.
- 8 Терещенко Н.В., Яшин Н.С. Модель комплексной оценки результативности СМК //Методы менеджмента качества.-2006.-№4-с.12.
- 9 Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. – М.: СДС «Военный регистр», 2006.
- 10 Абламский Валерий Леонидович, директор АНО «Элкаст», к.т.н. Направления повышения эффективности систем менеджмента качества в условиях финансового кризиса // Союз по сертификации - Союзсерт. Совершенствование систем менеджмента предприятий. Особенности управления предприятиями в условиях кризиса. Материалы IX ежегодного семинара. Москва, 13-15 мая 2009- с.143.
- 11 Ситниченко В.М., Кисилева А.Б., Стоякин Е.А. Определение степени эффективности применения восьми принципов менеджмента //Методы менеджмента качества.-2007.-№10.-с.16.
- 12 Каменская И.В., Табуловская К.В., Оценка показателей результативности и эффективности СМК организации. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, 20-21 мая 2009г. Омск: изд-во СибАДИ, 2009. С.31.
- 13 Вдовина, А.В., Жаринов Ю.Б. Подходы к количественному оцениванию результативности и эффективности процессов и систем менеджмента качества различных предприятий // Союз по сертификации - Союзсерт. Совершенствование систем менеджмента предприятий. Особенности управления предприятиями в условиях кризиса. Материалы IX ежегодного семинара. Москва, 13-15 мая 2009. – с.224
- 14 Кондриков В.А., Плотникова И.В. Результативность и эффективность СМК//Методы менеджмента качества.-2006.-№10.-с.26.
- 15 Гордашников О.Ю. К вопросу об оценке результативности и эффективности процессов.
- 16 Ковалев А.И. О результативности в свете эффективности. //Методы менеджмента качества.-2007.-№9.-с.36.
- 17 Ковалев А.И. Результативность, эффективность, производительность, или Что необходимо измерять предприятию. //Методы менеджмента качества.-2008.-№6.-с.24.
- 18 Краснова В.М. ИСО 9001. Показатели результативности процессов системы менеджмента качества. Назначение и определение.
- 19 Скрипко Л.Е. проблемы оценивания результативности процессов в СМК. //Методы менеджмента качества.-2007.-№11.-с.28.
- 20 Степанов А.В. Результативность процессов и СМК: терминологический аспект//Методы менеджмента качества.-2008.-№2.-с.44.
- 21 Степанов А.В. Давайте понимать и говорить правильно или Критика на критику//Стандарты и качество.-2007.-№6.-с.62.
- 22 Степанов А.В. Цели в области качества: измеримость и виды//Стандарты и качество.-2007.-№5.-с.64.
- 23 ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- 24 ГОСТ Р 52380.1-2005 Национальный стандарт российской федерации. Руководство по экономике качества. Часть 1. Модель затрат на процесс
- 25 ГОСТ Р 52380.2-2005 Национальный стандарт российской федерации. Руководство по экономике качества. Часть 2. Модель предупреждения, оценки и отказов.
- 26 Международный Стандарт ISO 10014. Первое издание 2006-07-01. Управление качеством — Указания по получению финансовых и экономических выгод.
- 27 Ситниченко В.М., Кисилева А.Б., Стоякин Е.А. Определение степени эффективности применения восьми принципов менеджмента //Методы менеджмента качества.-2007.-№11.-с.16