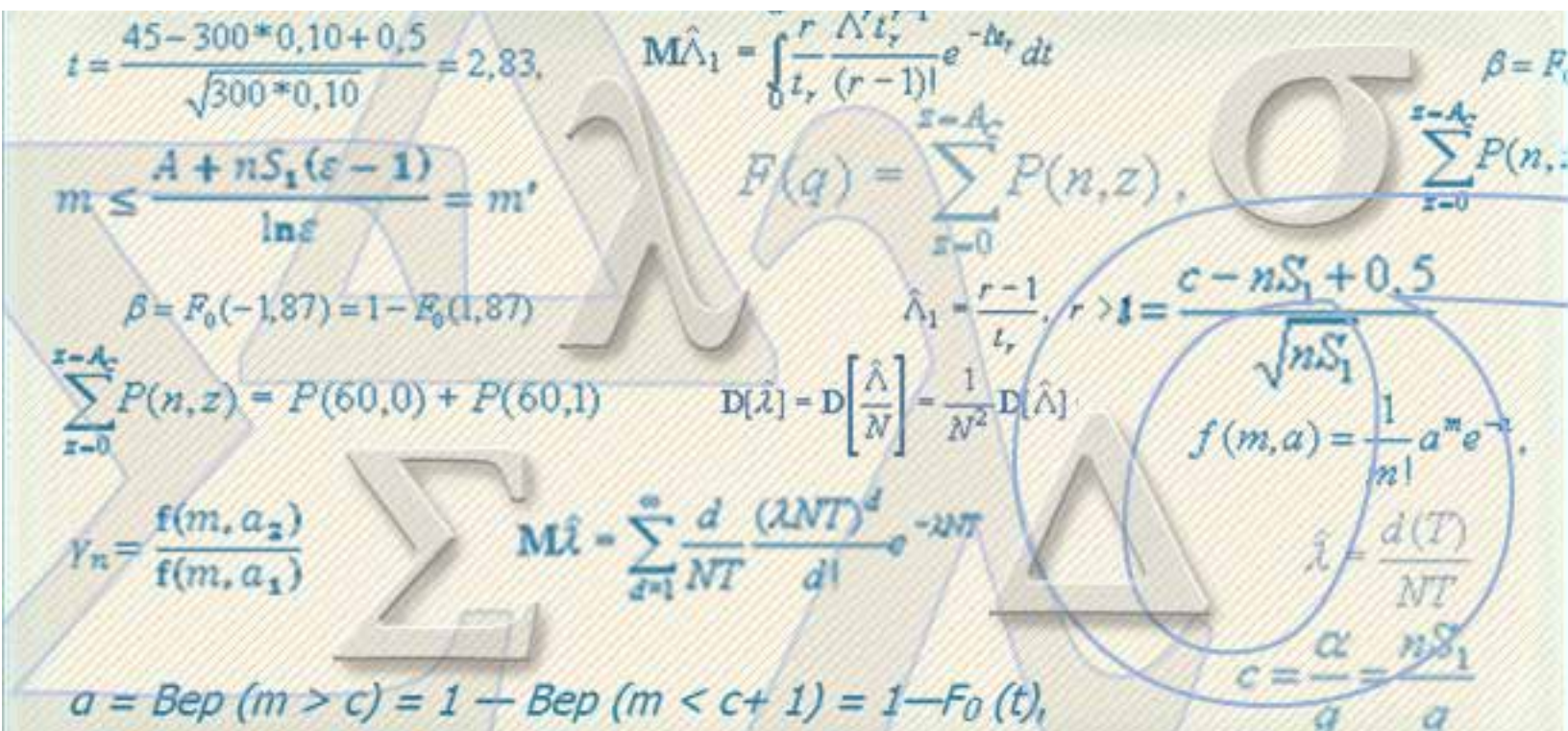


СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

Часть 5

Показатели качества процессов



«Управляем предприятием»



Алексей Головин

**директор по качеству
«Челябинского тракторного
завода – УРАЛТРАК».
Связаться с автором можно
по e-mail: a_golovin@inbox.ru**

Несмотря на солидный возраст концепции менеджмента качества (она появилась в 50-е годы прошлого столетия), в России лишь немногие предприятия сознательно применяют систему менеджмента качества в своей деятельности. Большинство российских руководителей не понимают, о чем идет речь и какую пользу можно получить от СМК. В этом цикле статей мы попытаемся объяснить, что такое СМК и в чем ее отличие от применяющихся в организациях систем управления. В первых четырех статьях цикла и мы определили и описали, что такое система менеджмента качества, кто должен заниматься управлением качеством, как выделять, описывать и документировать процессы. Этой частью мы завершаем цикл статей по системе менеджмента качества, в ней речь пойдет о показателях качества процессов.

Часть 1. Основные понятия системы менеджмента качества

Часть 2. Кто отвечает за менеджмент качества

Часть 3. Процессы, их выделение и описание

Часть 4. Документирование процессов

Что такое KPI?

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» написано: «организация должна определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении процессов, так и при управлении ими». Такими критериями могут быть показатели, называемые KPI.

KPI это аббревиатура слов «Key Performance Indicator», часто это переводится как «ключевой показатель эффективности». Я считаю этот перевод неточным. «Performance», в первую очередь переводится как «производительность». С учетом того, из СМК ушло понятие оценки эффективности и осталась оценка результативности выполнения процессов, то правильнее KPI называть «ключевой показатель результативности».

В свою очередь эффективность (efficiency) — это показатель, означающий отношение финансового результата процесса к затратам на его реализацию. Например, таким показателем может являться прибыль. Назначать этот показатель как KPI какому либо процессу (например, продаж или финансов) бессмысленно, поскольку на его значение оказывают влияние многие процессы и если они результативны (KPI равны заданным), то и показатель прибыли будет достигнут. Такие показатели я бы предложил называть индикаторами. Например, низкое (или высокое) значение индикатора должно быть сигналом к тому, чтобы разобраться, какой процесс (процессы) привел к данной ситуации и правильно ли для него установлены KPI.

Ключевое понятие при постановке целей — согласованность их между собой, иначе мы можем получить «субоптимизацию», не приводящую к повышению результативности СМК в целом. Именно поэтому цели должны быть развернуты сверху вниз.

Наконец отмечу, что KPI являются инструментом совершенствования бизнеса, поэтому связывать их напрямую с оплатой труда нельзя. Я знаю многочисленные примеры, когда работа на цели бизнеса подменялась работой на показатели. Показатели выбирались заведомо выполнимыми, их значения занижались, а в отдельных случаях и подделывались. О том, что KPI это инструмент управления говорит и стандарт IRIS: «Все процессы должны быть объединены в систему менеджмента бизнеса, ими следует управлять при помощи ключевых показателей деятельности

(KPIs) и постоянно улучшать». Об этом же говорит Деминг сразу в трех принципах (принципы 10, 11 и 12, см. часть 1 цикла).

Как установить цели в области качества?

К выработке целей стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» предъявляет определенные требования: «Высшее руководство организации должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая необходимые для выполнения требований к продукции, были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества».

Термин «соответствующих» означает, что стандарт 9001 изначально не требует обязательности наличия целей в области качества для всех подразделений. Цель — это желаемый результат, к которому стремится организация в своей деятельности в определенные периоды времени. Как правило, это некоторое событие, которое должно совершиться или состояние, которое должно быть достигнуто.

Цели в области качества — это совокупность согласованных целей, направленных на повышение удовлетворенности потребностей и других заинтересованных сторон. Ключевое понятие здесь — **согласованность целей между собой**, иначе мы можем получить «субоптимизацию», не приводящую к повышению результативности СМК в целом («лебедь, рак и щука»). Именно поэтому цели должны быть развернуты сверху вниз. Если цели формулируются снизу (подразделениями), то нет гарантии, что они согласованы, поскольку цели подразделений могут не совпадать. Схема развертывания целей и установления показателей приведена на рис. 1.

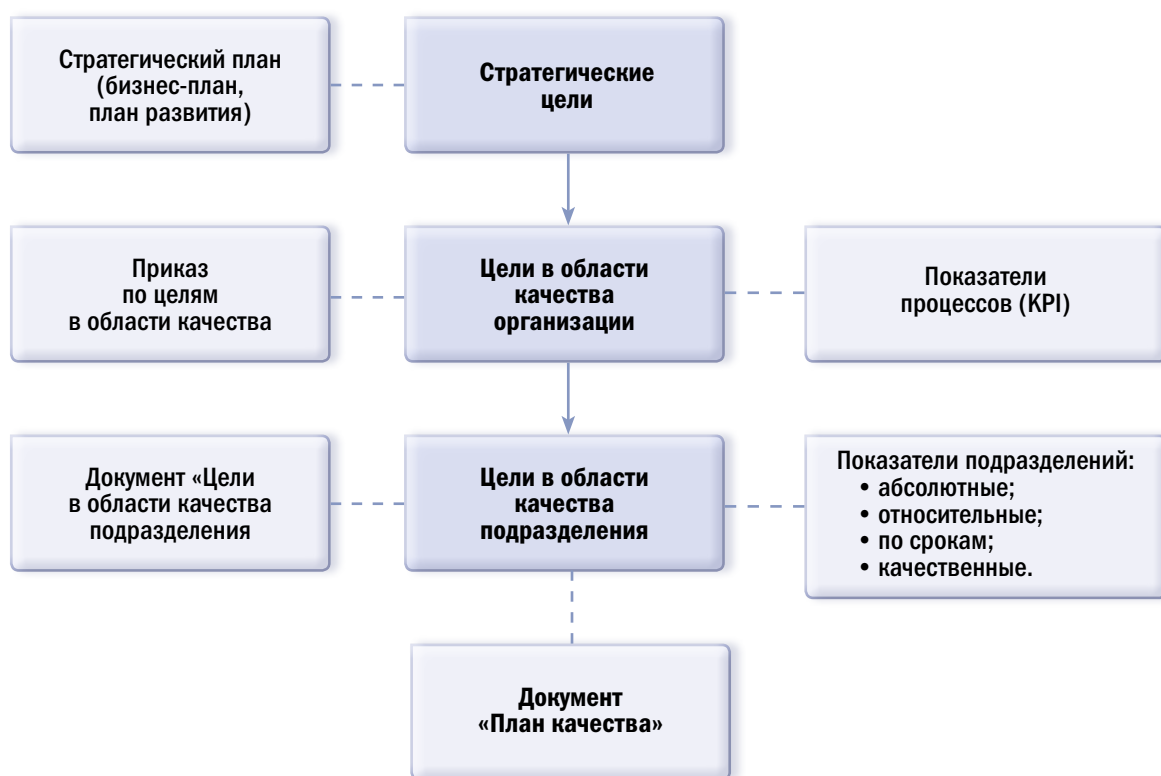


Рис. 1. Схема развертывания целей и установления показателей.

Цели в области качества на уровне организации охватывают всю организацию. Эти цели являются составляющими стратегических целей наряду с другими целями, такими как цели развития, цели, связанные с окружающей средой, охраной труда, безопасностью и др. Цели и показатели в области качества на уровне организации устанавливаются по процессам, как правило, на один год (порядок устанавливается «Руководством по качеству»).

Эти цели должны быть развернуты до **уровня подразделений**. Обязанность развертывания целей лежит на владельцах (руководителях) процессов (подпроцессов) в соответствии с матрицей ответственности. В филиалах для централизованных процессов цели и показатели устанавливаются владельцами процессов, для децентрализованных процессов — директорами филиалов.

В части 1 мы писали, что СМК и система управления предприятием это по сути одно и то же. Следовательно, цели в области качества и цели в области бизнеса практически совпадают.

Как мотивировать выпуск качественной продукции?

Обычно, мотивация на качество заключается в стимулировании снижения количества рекламаций потребителей, или объеме деталей, сданных с первого предъявления и т.п. Это мотивация за результат. Такой тип мотивации предусматривает, что руководители в состоянии правильно построить процесс. Однако сплошь и рядом мы этого нет, а руководство отыгрывается на исполнителях.

Один из принципов фирмы Toyota звучит так: «Правильный процесс дает правильные результаты». С точки зрения мотивации это означает, что должны использоваться в большей степени процессные показатели и в меньшей - показатели результата. Примеры процессных критериев приведены в таблице 3. Приложите эти показатели к вашим работникам, и представьте, что все написанное в правой колонке ими выполняется. Надеюсь, вы согласитесь, что качество вырастет, а надобность в наказаниях отпадет.

Наконец, на мой взгляд, мотивационный (премиальный) фонд должен делиться на 2 неравные части: за процесс - 80%, за результат - 20%. Показатели результата организация определяет сама, поскольку результатом может быть и товар и услуга.

Таблица 3. Примеры процессных критериев.

Показатель	Критерии оценки
Управление временем	Точное выполнение плановых заданий, способность успевать к сроку
Дисциплина	Технологическая дисциплина, выполнение правил и инструкций
Участие (вовлеченность)	Решение проблем на горизонтальном уровне, взаимопомощь.
Коммуникации	Способность общаться, внятно излагать свои мысли, корректные отношения с коллегами
Развитие навыков	Способность к обучению и применению знаний

Полезные советы

В заключение, хотелось бы в заключение привести несколько советов по построению СМК:

- 1) **Оценивайте любые действия по совершенствованию СМК с точки зрения влияния на сложившуюся практику работы компании.** Критерием результативности любых проектов и мероприятий в рамках СМК является улучшение ежедневной практики работы сотрудников компании. Если этого не происходит, значит, деятельность по совершенствованию СМК осуществляется вхолостую.
- 2) **Совершенствуйте уже имеющуюся систему менеджмента.** Не существует отдельных систем менеджмента качества, взгляните на себя с позиций стандарта.
- 3) **Не переусердствуйте в регламентации процессов.** Регламентация процессов должна быть разумной. Жизнь сложнее любых моделей, вместо описания многочисленных альтернатив, оставьте людям определенную свободу действий. Сократить объем документации поможет принцип «разрешено все, что не запрещено».
- 4) **Применяйте процессный подход.** Очень часто использование процессного подхода является лишь декларативным, де факто мы сохраняем жесткий функциональный подход. Но функциональный подход создает межфункциональные барьеры, противостояние структурных подразделений и снижает результативность работы организации в целом. Старайтесь, чтобы процессная и функциональная структура совпадали.
- 5) **Описывайте и совершенствуйте процессы собственными силами.** Привлекайте консультантов точно и для того, чтобы научиться у них, а не снять с себя ответственность за ошибки.
- 6) **Не поручайте руководство СМК лицу, связанному с конкретным процессом.** Если управление СМК (как элемент стратегического управления) сочетается с оперативной деятельностью (например, подготовка производства), то есть большая опасность, что оперативная деятельность поглотит все рабочее время руководителя и СМК останется факультативом.

Типичные ошибки при построении СМК

1. **Установление целей в области качества снизу.** Это приводит к рассогласованности целей и локальной оптимизации, наносящей вред системе в целом.
2. **Разработка подразделениями документации, несогласованной со службой менеджмента качества.** Это приводит к тому, что где-то имеется избыточная и противоречивая документация, а где-то ее нет совсем. О разработанных документах часто забывают, в них не вносятся изменения, труд оказывается напрасным.
3. **Назначение ответственного за качество по предприятию.** Не может один человек отвечать за качество. Это то же самое, что отвечать за погоду. Хорошая погода — наградить, плохая — наказать. Все, что есть у такого «ответственного» — это зонтик от солнца или дождя. Под «зонтиком» здесь я понимаю некую систему, позволяющую руководству уйти от ответственности за качество¹.
4. **Система мотивации, не соответствующая целям СМК.** Существующие системы мотивации являются карательными и провоцируют людей на обман. В них как правило, отсутствует нематериальная мотивация. Системы мотивации, которые разработаны для отдельных подразделений, нацелены на «субоптимизацию», они скорее вредны, чем полезны.
5. **Связывание KPI с оплатой труда.** KPI нужны для совершенствования процессов². Связывание KPI с оплатой труда рано или поздно приводит к занижению показателей. Необходимые, но труднодостижимые значения не устанавливаются. Достижение KPI становится самоцелью и неизбежно приводит к подтасовке данных.

¹ Безусловно, это не означает, что не нужен директор по качеству. Стандарт содержит требование о выделении ответственного за СМК. Однако, ответственность за качество работы предприятия несет не он, а все руководство компании. — Прим. ред.

² Это типовая проблема KPI, не связанная непосредственно с СМК. — Прим. ред.