

Оценка результативности и эффективности системы менеджмента качества и реинжиниринга организации по оценочной деятельности

© 2009 А.В. Николаев

кандидат технических наук, профессор

Академия оценки и строительства, г. Алматы, Казахстан

Рассматривается подход к комплексной оценке эффективности и результативности системы менеджмента качества организации по оценочной деятельности с позиций добавленной стоимости и ценности. Показывается, что результативность входит в понятие эффективности как часть целого.

Ключевые слова: качество, система, эффективность, результативность, ценность, стоимость.

Задача оценки итогов деятельности по реинжинирингу и созданию системы менеджмента качества (СМК) инновационной организации по оценочной деятельности при ближайшем рассмотрении оказывается чрезвычайно сложна.

Во-первых, совместное рассмотрение эффективности и результативности реинжиниринга с целью расширения деятельности и функций, оптимизация потоков создания ценности, внедрение системы менеджмента качества с целью улучшения качества услуг, предоставляемых организацией, являются пионерными.

Во-вторых, отсутствуют достаточно надежные способы и критерии для определения степени совершенства процессов оценочной деятельности.

В-третьих, необходимо увязать эффективность и результативность деятельности организации с получением, соответственно, добавленной стоимости и добавленной ценности.

Рассмотрим, насколько совпадают цели и содержание реинжиниринга организации и внедрения СМК. Наглядное представление о близости этих двух видов инновационной деятельности дает рис. 1.

Реинжиниринг и СМК нацелены прежде всего на повышение эффективности бизнеса, его процессов.

Внедрение СМК направлено на оказание услуг гарантированного качества. Одновременно, как показывает практика, повышается эффективность бизнеса и капитализация организации. СМК нацелена на выполнение требований и ожиданий заинтересованных сторон, способствует снижению издержек производства, повышению компетентности сотрудников, совершенствованию организационной культуры. Сходные цели и задачи решает и реинжиниринг. Поэтому целесообразно при осуществлении реинжиниринга использовать принципы СМК, а при внедрении

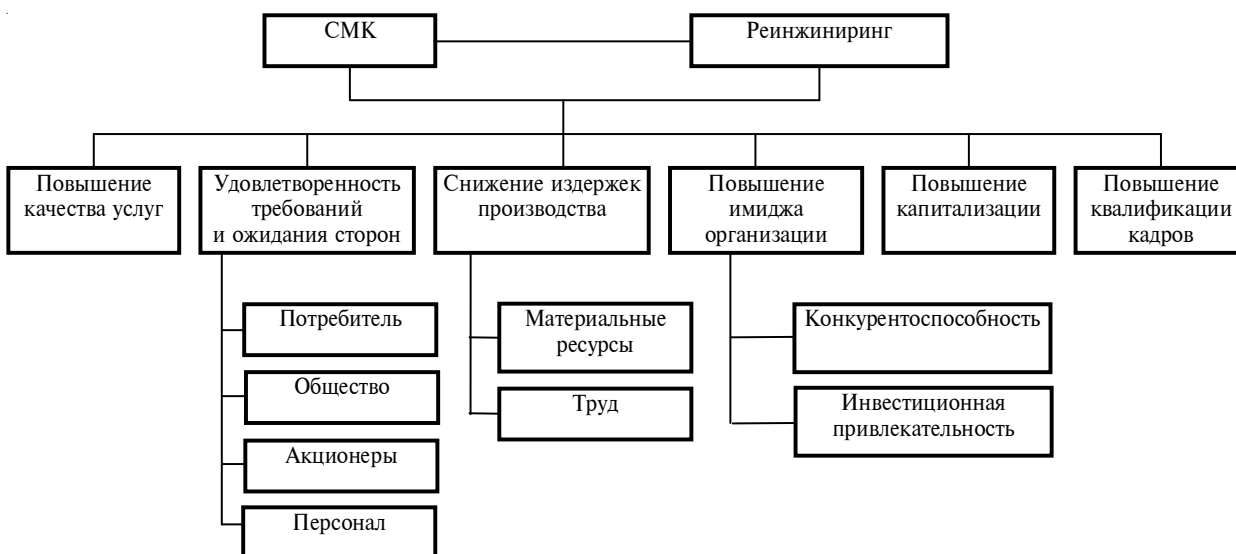


Рис. 1. Цели и содержание деятельности

СМК запланировать изменения структуры, совершенствование системы управления организации в целом с использованием матричной модели.

Учитывая совпадения проекта внедрения СМК по целям, функциям и масштабам с реинжинирингом, их эффективность и результативность автор предлагает рассматривать как единый объект оценки.

Несмотря на то, что эффективность стала одной из самых популярных категорий в научно-технической и экономической литературе, в том числе при оценке СМК, среди ученых нет единой точки зрения на эту категорию, а подчас их мнения оказываются диаметрально противоположными. Это происходит потому, что, как справедливо отметил А.В. Степанов, каждый автор вкладывает в это понятие свой, доступный только ему смысл¹. Главный недостаток многих публикаций заключается в следующем: они не учитывают, что эффективность - универсальная общенаучная категория. Используя ее для анализа процессов управления качеством, необходимо базироваться на общеметодологических основах этой категории. Она используется для определения (сравнения, оценки, соотношения) результатов деятельности, будь то научно-техническая, экономическая, социальная сфера, производство, оказание услуг или управленческий процесс. Поэтому, отображая “абстракции общественных отношений производства” с общеметодологических позиций, она должна получить конкретное выражение в зависимости от объекта рассмотрения.

В своей работе² В.Я. Белобрагин на основе анализа позиций 50 отечественных и зарубежных экономистов выделили четыре группы концепций эффективности. Для цели анализа автор использовал две из них: с позиций общеметодологического и конкретно-экономического подходов.

Рассматривая вопросы эффективности СМК с общеметодологических позиций, можно сделать вывод, что любая СМК всегда обладает эффективностью. Для того чтобы рассмотреть СМК с позиций конкретно-экономического подхода, необходимо обратиться к основополагающему стандарту ИСО 9000:2005.

Согласно стандарту ИСО 9000:2005, под эффективностью понимается соотношение между достигнутыми результатами и использован-

ными ресурсами. К сожалению, в стандарте не дано разъяснение термину “соотношение”, что привело к различному толкованию самой эффективности.

Э.Н. Гончаров понимает под соотношением простое деление: в числителе - достигнутые результаты, в знаменателе затраты (ресурсы)³, что, по нашему мнению, нуждается в дополнительных пояснениях.

Для СМК, как и для всякой сложной социально-экономической системы, затруднительна полная оценка эффективности из-за невозможности выявить и проанализировать многочисленные альтернативы и связи с другими вертикально и горизонтально расположенными системами (подсистемами, элементами), полностью учесть возмущающие воздействия. Эти трудности преодолеваются введением ограничений критериев оптимальности. В результате система, ее элемент, процесс будут эффективными по отношению к выбранному критерию.

Вернемся к формулировке эффективности, данной в ИСО 9000:2005. Она подтверждает вывод, вытекающий из общеметодологического подхода, - все СМК эффективны, но имеют различную эффективность по отношению к заданным критериям. Поэтому, на наш взгляд, теоретически необоснованно делать вывод о неэффективных системах менеджмента качества, как это заявлено в статье Л.Г. Егоровой⁴.

С позиции нормативных требований стандартов ИСО серии 9000 эффективность СМК оценивается в рамках стандарта ИСО 9004:2000, дающего методические указания по улучшению деятельности организации; этот стандарт не служит для целей сертификации СМК и используется на практике, к сожалению, весьма редко.

В стандарте ИСО 9001:2000 (новая версия ИСО 9000:2008), предназначенном для сертификации СМК, используется понятие “результативность” - “степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов”. Это определение вполне вписывается в общеметодологический аспект понятия “эффективность” - как результат сопоставления намеченной цели, определенной по заданным критериям с имеющимися средствами ее осуществления.

Следовательно, для оценки результативности необходимо выбрать критерий, на основании которого можно оценить, что СМК результативна.

¹ Степанов А.В. Давайте понимать и говорить правильно // Стандарты и качество. 2007. □ 6. С. 62

² Белобрагин В.Я. Современные проблемы территориального управления эффективностью производства и качеством продукции в условиях становления рынка. М., 1994.

³ Гончаров Э.Н. Улучшение административных процессов: измерение результативности // Стандарты и качество. 2006. □ 3. С. 88-91.

⁴ Егорова Л.Г. Причины неэффективности систем менеджмента качества // Стандарты и качество. 2006. □ 12. С. 54-59.

В.А. Качалов⁵ предложил в качестве такого критерия 100%-ные достижения всех поставленных целей в области качества.

Украинский исследователь А.И. Ковалев рассматривает результативность СМК как степень реализации политики и достижения целей в области качества, включая удовлетворение потребителей и ожиданий потребителей посредством выполнения запланированной деятельности и достижения запланированных результатов⁶.

Практическое применение предложенного подхода проблематично по двум основаниям:

- политика при разработке и совершенствовании СМК часто не имеют количественных рубежей. Анализ политик в области качества 27 предприятий, тексты которых помещены в электронном издании РИА “Стандарты и качество”⁷, показал, что определение результативности путем определения степени реализации политики не представляется возможным;

- цели, как правило, представлены, как и политика, в вербальном виде, показатели результативности, если они и установлены, не привязаны к критериям. Применение критерия, предложенного в работе В.А. Качалова⁸, возможно только для краткосрочных целей, если установлены критерии.

Не проясняют нерешенных методических вопросов многие другие публикации в рамках проекта “Эффективность систем менеджмента качества в России”, объявленного журналом “Стандарты и качество”⁹.

Так как объектами оценки в нашем случае являются реинжиниринг и СМК инновационной организации, необходимо использовать на практике рекомендации по улучшению деятельности, содержащиеся в стандарте ИСО 9000:2000, а следовательно, определять эффективность СМК. При этом результативность может быть органически встроена как первый этап оценки эффективности. Такая последовательность, к сожалению, не рассматривается ни в одной известной нам публикации.

Рассматривая категории “эффективность” и “результативность” автор установил их прямую

⁵ Качалов В.А. Что такое постоянное повышение эффективности СМК? // Методы менеджмента качества. 2007. □ 1. С. 28-32.

⁶ Ковалев А.И. О результативности в свете эффективности // Методы менеджмента качества. 2007. □ 9. С. 36-39.

⁷ Политика в области качества. Электронное издание. М., 2004.

⁸ Качалов В.А. Указ. соч.

⁹ См., например: Никитенко В.А. Пациент болен. Пилюли или резать? // Стандарты и качество. 2006. □ 10. С. 90-92; Политика в области качества; Русин В.Б. Удивительный это бизнес! // Стандарты и качество. 2006. □ 10. С. 87-89.

связь с категориями экономики “добавленная стоимость” и “добавленная ценность”. В публикациях по существу последних научных категорий нет достаточно четкого определения этих понятий, более того, приведенные диффиниции весьма противоречивы¹⁰.

Не вдаваясь в теоретические споры исследователей, примем за рабочую гипотезу, что добавленная ценность (added Worth) характеризует степень, с которой совокупность свойств объекта делает его полезным, нужным потребителям для удовлетворения их потребностей и интересов, а добавленная стоимость (added Value) обозначает денежное выражение добавленной ценности объектов и относящихся к ним прав собственности в конкретный момент времени. Исходя из содержания этих категорий, степень удовлетворения организацией всех заинтересованных сторон определяется по каждой из них отдельно, причем при оценке используются, наряду с финансовыми критериями, и нефинансовые показатели удовлетворенности сторон.

С позиции нормативных требований ИСО 9001 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижение запланированных результатов. Если запланированные результаты заинтересованных сторон совпадают с текущими и перспективными, то результаты оценки добавленной ценности могут быть адекватными результативности СМК.

Согласно идеологии TQM добавленная стоимость проявляется не только в организации, ее создающей, но и распространяется на потребителя, собственника и другие заинтересованные стороны. Цепочки создания стоимости, затрат, как и ценности, уходят далеко за пределы организации к потребителю, инвестору и другим сторонам, т.е. в процессе деятельности организации возникает добавленная стоимость (ценность):

- с позиции конечного потребителя с учетом долговременной перспективы;
- с позиции организации, в том числе отражая ее будущее состояние.

Деятельность, не добавляющая стоимости ни потребителю, ни организации, является бесполезной и должна быть исключена из производственного цикла.

Эффективность в качестве экономической категории учитывает как добавленную стоимость, так и затраты:

¹⁰ См., например: Ефимов В.В., Паймушина Н.В. Добавленные ценность и стоимость // Стандарты и качество. 2006. □ 8. С. 78-81; Швец В.А. Добавленные затраты, стоимость и ценность в системах менеджмента качества // Сертификация. 2003. □ 3. С. 27-20; Андерсен Б. Улучшение через упрощение // Методы менеджмента качества. 2003. □ 7. С. 22-26.

- увеличивающие стоимость для потребителя;
- увеличивающие стоимость только организации;
- представляющие безвозвратные потери.

Здесь уместно вспомнить формулу эффективности СМК: соотношение между достигнутыми результатами и использованными ресурсами, определенное как для потребителя, так и для изготовителя.

Так как добавленная стоимость является денежным выражением добавленной ценности, это подтверждает наш тезис, что результативность выступает как первый этап оценки эффективности.

Наиболее обоснованной сегодня в мировом сообществе системой измерения и управления эффективностью деятельности организаций является сбалансированная система показателей (ССП), разработанная в 1993 г. Р. Капланом и Д. Нортоном¹¹.

По свидетельству авторов ССП, финансовых показателей оказывается недостаточно для управления организациями и оценки их успешности в современную информационную эру, когда им требуется создавать будущие ценности посредством инвестиций в потребителей, поставщиков, работников, процессы, технологии и инновации.

ССП в классическом виде использует четыре группы индикаторов: финансы, потребителей, внутренние процессы и персонал. Все эти аспекты оценки тесно взаимосвязаны и должны отражаться в стратегических планах и заявлениях о видении перспектив организации. Видный американский специалист по качеству Д. Харрингтон обосновал включение пятой группы показателей под условным названием

Авторское прочтение идеологии ССП представлено на рис. 2.

Часть индикаторов характеризует продвижение организации к стоящим перед нею тактическим целям, другая часть служит для измерения факторов стратегического планирования, т.е. видение долгосрочной перспективы. Задачи подразделений и сотрудников организации приводятся в соответствие с ее стратегическими задачами.

Четыре из пяти групп показателей ССП прямо охватывают цели СМК и отвечают требованиям стандартов ИСО серии 9000 как версии 2000 г., так и модернизированной версии 2008 г. Что касается показателей финансовой деятельности, то непродуктивно отделять ее как часть общих целей организации от целей в области качества, тем более инжиниринга.

Приведенные выше выводы доказывают возможность использования ССП в качестве инструмента оценки эффективности СМК. Достаточно успешный опыт интеграции ССП и СМК описан немецкими специалистами¹³.

Помимо задач оценки эффективности СМК, сбалансированная система показателей должна выполнять функции передачи стратегии организации, в том числе политики и целей подразделениям и исполнителям¹⁴.

Комплексная оценка эффективности инновационной организации по оценочной деятельности будет проведена исходя из следующих предпосылок:

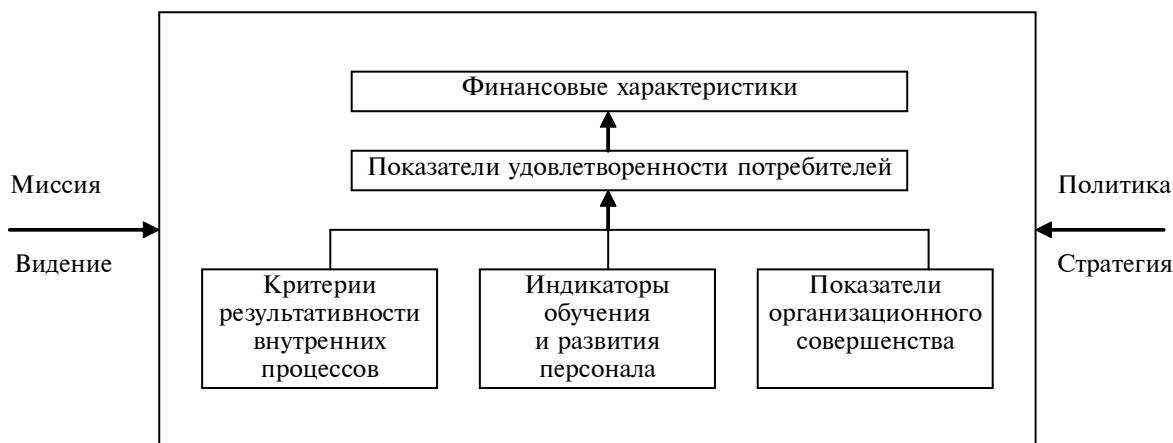


Рис. 2. Составляющие сбалансированной системы показателей

“совершенство управления”, куда включил показатели, отражающие нужды заинтересованных лиц, которые не включены в первые четыре группы¹².

¹¹ Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действиям. М., 2003.

¹² Харрингтон Д., Воул Ф. Совершенствование управления ресурсами. М., 2007. С. 196-199.

- использование как базовых понятий эффективности и результативности, данных в стандартах ИСО серии 9000;

¹³ Wolter O. TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM geführten Unternehmen umsetzen. Hanser, 2000.

¹⁴ Система менеджмента качества организации: почему она не дает отдачи? / Т. Полховская и др. // Стандарты и качество. 2004. □ 5. С. 75-78.

• предположение, что результативность является первым этапом оценки эффективности.

При этом автор предлагает последовательные оценки эффективности:

- определение результативности запланированной деятельности на основе четырех групп индикаторов ССП;
- определение степени завершенности процессного подхода (пятая группа индикаторов);
- оценка эффективности вида оценки в аспекте целевой подсистемы (стадии управленческого цикла);
- комплексная оценка эффективности.

1. Определение результативности.

показателя, $P_{\phi j}$ и $P_{\phi i}$ - соответственно, фактические и нормативные (прошлые) показатели удовлетворенности потребителя;

$b = 1, 2, \dots, p$ - количество показателей развития персонала; γ_b - весомость b -го показателя; $P_{\phi b}$ и $P_{\phi b}$ - соответственно, фактические и нормативные (плановые) показатели развития персонала; $c = 1, 2, \dots, r$ - количество показателей совершенствования организации, Θ_c - весомость c -го показателя;

$P_{\phi c}$ и $P_{\phi c}$ - соответственно, фактические и нормативные (плановые) показатели совершенствования организации.

Показатели ССП, используемые в оценке эффективности СМК

| № п/п | Показатели |
|--|---|
| Финансовые показатели | |
| 1 | Чистая прибыль |
| 2 | Рентабельность |
| 3 | Капитализация |
| Показатели удовлетворенности потребителей | |
| 1 | Число заключенных договоров |
| 2 | Число выполненных договоров |
| 3 | Число повторных заказов |
| 4 | Число положительных отзывов |
| 5 | Число претензий |
| Показатели развития персонала | |
| 1 | Число новых видов оценочной деятельности |
| 2 | Удовлетворенность сотрудников |
| 3 | Средняя заработная плата |
| 4 | Повышение квалификации |
| Показатели совершенствования организации | |
| 1 | Выполненные этапы разработки и совершенствования СМК |
| 2 | Число устраненных несоответствий внутреннего и внешнего аудитов |
| 3 | Число полученных наград, грантов |
| 4 | Число новых информационных технологий |
| Результативность процессов | |
| 1 | Уровень завершенности процессного подхода |

Воспользуемся показателями по четырем группам ССП (см. таблицу).

Результативность \mathcal{E}_{ccn} определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{ccn} = 0,25 \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{P_{\phi i}}{P_{\phi i}} + 0,25 \sum_{j=1}^m \beta_j \frac{P_{\phi j}}{P_{\phi j}} + 0,25 \sum_{b=1}^p \gamma_b \frac{P_{\phi b}}{P_{\phi b}} + 0,25 \sum_{c=1}^r \Theta_c \frac{P_{\phi c}}{P_{\phi c}},$$

где $i = 1, 2, \dots, n$ - количество финансовых показателей, α_i - весомость i -го показателя, $P_{\phi i}$ и $P_{\phi i}$ - соответственно, фактические и нормативные (плановые) финансовые показатели; $j = 1, 2, \dots, m$ - количество показателей удовлетворенности потребителей; β_j - весомость j -го

Необходимо дать следующие комментарии:

- коэффициент 0,25 обозначает равную значимость групп индикаторов ССП;
- ЛПР может назначить для отдельных групп показателей иной коэффициент в зависимости от складывающейся текущей ситуации;
- отдельные показатели P_{ϕ} могут не иметь плановых значений. В этом случае в качестве нормативных следует использовать максимально (минимально) возможные им значения или определенные бенчмаркинг;
- весомость показателей задается ЛПР или определяется экспертным путем.

2. Определение степени завершенности процессного подхода.

Этот шаг оценки эффективности автор предлагает провести: с использованием модели “по-

лимеризации”, предложенной профессором О.М. Розенталем¹⁵.

Организация заинтересована регулировать показатели производительности процессов по критерию достижения максимальной эффективности деятельности. Для этого производительность каждого процесса должна быть согласована с ожидаемым количеством выполняемых заданий, число которых может изменяться непредсказуемым образом вследствие неизбежных для каждой деятельности отклонений случайной природы. Поэтому реализация процессного подхода предполагает оптимизацию соотношения “количество заданий - производительность процесса”. По мере формирования СМК организации оптимизация указанного соотношения будет охватывать все большее число отдельных процессов, вплоть до образования завершённой системы “оптимизированных” процессов. Это состояние соответствует 100%-ной реализации принципа процессного подхода к управлению.

В выбранной модели обозначим отдельные оптимизированные по указанному выше соотношению процессы как мономерные, из которых в процессе их накопления (с частотой $1/t_{cm}$) будут возникать “димеры”, “тримеры” и т.д., и будем оценивать степень завершенности СМК в модели “полимеризации”.

В каждый момент времени t полимеризации система содержит набор из k ячеек с разными значениями $k \geq 1$, вносящих свой вклад в степень незавершенности u_1 и завершенности $u_2 = 1 - u_1$ реализующегося в системе процессного подхода к управлению.

Используя выводы, содержащиеся в работе О.М. Розенталя¹⁶, получим:

$$u_1 = \sum_{i=1}^{\infty} u^k = 1/(1 + t/t_{ct}),$$

$$u_2 = 1 - u_1 = 1/(1 + t_{ct}/t).$$

Эти выражения описываются графически полубесконечными ветвями $t > 0$ равносильных гипербол с асимптотами, параллельными осями (u_1 или u_2 и t) с центрами при $u_1 = 0$, $u_2 = 1$, $t = -t_{cm}$.

Полученные результаты в пределах принятой модели позволяют определять уровень реализации процессного подхода к управлению.

¹⁵ Розенталь О.М. Формальная кинетика структурообразования гидратных систем // Доклады РАН. 1997. Т. 352. □ 5.

¹⁶ Розенталь О.М. Указ. соч.

Соответственно возникает возможность выяснения уровня доверия к организации.

В начале создания СМК все процессы не согласованы (ячейки изолированы друг от друга), т.е. $u_1 = 0$. Это позволяет клиенту выразить недоверие организации по поводу соответствия предоставляемой услуги нормативным требованиям или запрашивать дополнительные доказательства, поскольку риск заказчика повышен. Напротив, полная реализация процессного подхода к управлению (система “полимеризации”, $u_2 = 1$) способствует доверию к организации.

Более сложной и распространенной является промежуточная ситуация. Пусть, например, система содержит три “мономера”, три “димера”, три “тримера” и два “тетрамера”.

По предложенной выше схеме оценки степени реализации процессного подхода это соответствует $u_2 = 0,7$. Скорее всего, и СМК в целом функционирует на 70%.

Вероятность положительного решения заказчика по заключению договора на оказание услуги по оценке возрастает.

3. Оценка эффективности по видам оценки в аспекте целевой подсистемы.

Критерий, характеризующий эффективность i -го вида оценки:

$$\mathcal{E}_{в.о} = \sum_{i=1}^n \vartheta_{i,j} \cdot W_{i,j},$$

где $\vartheta_{i,j}$ - весовой коэффициент i -го вида оценки;

$W_{i,j}$ - эффективность i -го вида оценки в аспекте целевой подсистемы.

Возможна оценка j -й целевой подсистемы в аспекте вида оценки (или объекта оценки)

$$\mathcal{E}_{ц.п} = \sum_{j=1}^m \vartheta_{j,i} \cdot W_{j,i},$$

где $\vartheta_{j,i}$ - весовой коэффициент j -й целевой подсистемы;

$W_{j,i}$ - эффективность j -й подсистемы в аспекте вида оценки.

4. Комплексная оценка эффективности СМК (деятельности организации).

Данная оценка может быть определена как сумма:

$$\mathcal{E}_{\Sigma} = k \cdot \mathcal{E}_{ссп} + l \cdot \mathcal{E}_{кр},$$

где \mathcal{E}_{Σ} - комплексный показатель эффективности;

k и l - коэффициенты весомости, $k + l = 1$.

Суммировать в составе \mathcal{E}_Σ по стадиям управленческого цикла или по видам оценочной деятельности некорректно, так как ряд показателей могут одновременно входить и в $\mathcal{E}_{ссп}$, и в $\mathcal{E}_{кр}$.

Комплексная оценка эффективности может быть использована:

- для отслеживания динамики ее изменения во времени;
- для PR мероприятий по повышению имиджа организации;
- как дополнительный довод при заключении договоров (контрактов).

Для выбора направлений совершенствования СМК или деятельности организации в целом

удобнее пользоваться каждым составляющим комплексного показателя эффективности.

По мнению автора, проведенное в настоящей статье исследование и предложенный подход к оценке результативности и эффективности СМК и деятельности организации в целом имеет общеметодологическое значение для организаций, не только занимающихся оценочной деятельностью, но и оказывающих другие виды услуг. Применяя общий подход, предложенный выше, в зависимости от специфики выполняемых услуг и структуры организаций, они будут использовать свои индикаторы из сбалансированной системы показателей, устанавливая свои коэффициенты весомости.

Поступила в редакцию 07.12.2008 г.