



ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Алексей Александрович РОГОВ

Институт качества жизни УГЛТУ
620100, Екатеринбург, Сибирский тракт, 35
Тел.: +7 (343) 262 97 41
e-mail: rogov@institut-kachestva.ru

Данная статья продолжает по тематике изложения предшествующую работу, опубликованную в прошлогоднем номере журнала. В ней рассматривается понятие показателя, виды показателей и их роль в функционировании и оценке работы системы менеджмента качества. Большое внимание уделено порядку выбора показателей результативности и эффективности системы менеджмента. Предлагаемая методика, основанная на концепции *balanced scorecard*, иллюстрируется на практическом примере.

Ключевые слова: СМК, система менеджмента качества, показатели, эффективность, результативность, сбалансированная система показателей, *balanced scorecard*

ВВЕДЕНИЕ

Проблеме эффективности внедряемых в России систем менеджмента качества (СМК) в последние годы уделяется немало места на страницах специализированных изданий. В наибольшей степени эта критика относится к СМК, созданным на основе требований стандарта ISO 9001:2000 [1]. В подтверждение своих аргументов сторонники и противники данного стандарта приводят данные различных исследований: опросы предприятий, экономическую статистику, анализ удовлетворённости потребителей и т.д. Однако для решения задачи по оценке результативности и эффективности своей СМК организациям и предприятиям предстоит самостоятельно вырабатывать необходимые критерии и индикаторы.

Для значительного числа организаций и предприятий выбор критериев и индикаторов укладывается во временные рамки процесса внедрения собственной СМК. При этом такой вид деятельности, как оценка функционирования СМК организации, превращается в один из процессов формирующейся или уже существующей системы менеджмента качества.

1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Родовым понятием для СМК является термин «система менеджмента». В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000:2001 (официальный перевод соответствующего международного стандарта) под системой менеджмента понимается «система для разработки политики и целей и достижения этих целей». Из данного определения видно, что Международная организация по стандартизации трактует термин «система ме-

неджмента» сугубо функционально, представляя её в виде совокупности двух видов деятельности:

- Разработка политики и целей (например, политики и целей организации);
- Достижение поставленных целей.

Политика как «общие намерения и направление деятельности организации» фактически диктует то, каким образом организация планирует добиться поставленных целей. По мере развития системы менеджмента организации перечисленные виды деятельности дополняют и сменяют друг друга. При этом между процессами достижения поставленных целей и разработки целей формируется обратная связь (рис. 1).

Разработка политики и целей — это стратегическое решение, которое является крайне важным для организации.

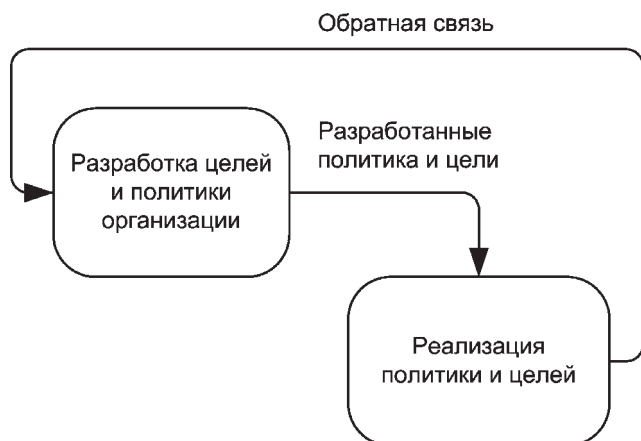


Рис. 1. Цикл разработки и реализации политики и целей организации

Для того, чтобы такое решение было взвешенным и продуманным, оно в соответствии с одним из фундаментальных принципов менеджмента качества должно базироваться на фактах, информация о которых будет получена через обратную связь, изображённую на рис. 1. Каким образом может быть реализована такая обратная связь? Разработка совокупности показателей с внедрением соответствующих методик их получения и/или расчёта является одним из ответов на данный вопрос.

2. Понятие показателя

Современная теория измерений рассматривает понятие показателя в основном в контексте его практического применения для тех или иных целей. Основные методологические подходы к измерению и анализу качества производимых на предприятии товаров достаточно полно разработаны в рамках квалиметрии. В частности, под показателем понимается «численное значение размера, по которому можно судить о состоянии, изменении или развитии чего-либо» [2]. Однако объект измерения (система менеджмента качества), выбранный в настоящей работе, определён гораздо шире, и понятие размера далеко не всегда может быть применено в его отношении. В книге немецкого исследователя О.Вольтера, рассматривавшего вопросы использования ССП на предприятиях, внедривших TQM, показатель (индикатор) определён несколько иначе: показатель — значение, в концентрированном виде дающее количественную характеристику явления [3]. При этом, в отличие от квалиметрии, где считается возможным использование интегральных показателей качества, применение такого показателя при анализе эффективности СМК представляется автору настоящей статьи нежелательным. Помимо того, что интегральный показатель эффективности СМК весьма сложно разработать (Р. Кини справедливо указывает на то, что по мере приближения поставленных целей к масштабам стратегических задач по их количественной оценке в огромной степени усложняется [4]), наличие такого показателя неизбежно приведёт к постановке вопроса о сопоставимости данных за различные периоды и едва ли послужит надёжной основой для принятия управленческих решений.

Любое измерение или количественная оценка чего-либо осуществляются на основе той или иной шкалы. В квалиметрии используются пять видов шкал: шкала наименований, шкала порядка (ранговая шкала), шкала интервалов, шкала отношений и шкала абсолютных значений. При этом каждая из перечисленных шкал имеет свое назначение и область применения, что, как правило, делает их не взаимозаменяемыми при решении той или иной измерительной задачи.

Специфика выражаемого явления определяет, в каких единицах выражаются показатели: в натуральных, стоимостных или безразмерных.

Общая классификация показателей основывается на фундаментальном различии между абсолютными (базовы-

ми) и относительными значениями. Первые дают информацию о размере (количестве) некоторого явления. К таким показателям могут быть отнесены как первичные данные, так и результаты простейших операций над ними (сложение, вычитание, среднее арифметическое). Относительные показатели могут быть получены в результате деления двух абсолютных показателей. Так определяется доля одной величины в другой (например, доля затрат на рекламу в общей структуре затрат), динамика показателей (сравниваются те же показатели за разное время).

В зависимости от того, на какой стадии измеряемого процесса выявляется значение показателя, можно выделить так называемые «ранние» и «запаздывающие» индикаторы. Характеристика данных групп показателей и отличия между ними будут приведены ниже.

Обратившись к области применения показателей, можно провести классификацию в зависимости от уровня внутрифирменного планирования, на котором применяются показатели. Так, в соответствии со стратегическими и оперативными целями выделяются стратегические и оперативные индикаторы.

3. Коротко о результативности и эффективности

Исходя из определения системы менеджмента, можно предположить, что организация результативна тогда и только тогда, когда она достигает поставленных перед собой целей и реализует заявленную политику. Если поставленные цели не достигнуты — организация не является результативной. Например, если организация ставит перед собой цель внедрить технологию бенчмаркинга, то единственным показателем достижения данной цели является наличие в организации системы бенчмаркинга. Такая оценка (да — нет) представляет собой качественный аспект результативности.

Чтобы оценить количественный аспект результативности, необходимо соблюдать ряд требований при постановке целей, формулируя последние таким образом, чтобы обеспечить их принципиальную измеримость и достижимость. В таком случае для цели необходимо ввести показатель (показатели) достижения цели. При этом организация может ориентироваться или на конкретное значение показателя (комплекса показателей), или просто поставить перед собой цель поддерживать необходимую (положительную или отрицательную) их динамику. Так, в первом случае стратегической целью может быть занятие некоторой установленной доли рынка определённого вида товаров или услуг. Следовательно, такая цель будет достигнута, когда занимаемая организацией доля рынка превысит выбранное контрольное значение.

При другом способе постановки целей в качестве примера можно привести постоянное повышение удовлетворённости заказчиков. В таком случае в качестве показателей достижения данной цели на конкретном временном отрезке можно выбрать:

- динамику количества заказов и заключённых договоров;
- географию заказчиков;
- динамику количества рекламаций, жалоб и претензий со стороны заказчиков.

Следовательно, поставленную цель можно считать достигнутой, а организацию — результативной в данном аспекте деятельности, если в значениях наблюдаемых показателей проявляется желаемая (положительная или отрицательная) динамика.

В свою очередь, эффективность описывает связь между результатами деятельности организации и теми ресурсами, которые организации пришлось затратить на достижение этого результата. Из самой формулировки видно, что данное определение предполагает использование при оценке эффективности главным образом относительных показателей. Например, одним из наиболее часто используемых показателей эффективности работы организации является производительность труда в расчёте на одного сотрудника. Следует отметить, что на практике между показателями результативности и эффективности нет чёткой границы. Так, позитивная динамика опросов по оценке удовлетворённости потребителей может характеризовать:

А) Эффективность внедрённой в организации СМК в целом (потребители довольны, значит наша система менеджмента качества эффективна);

Б) Результативность мер по повышению удовлетворённости потребителей (новая программа послепродажного обслуживания оказалась результативной).

Иначе говоря, роль конкретного показателя (показатель эффективности или результативности) зависит от конкретного процесса, в котором данный показатель применяется.

4. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Поскольку организация представляет собой систему (целостную совокупность некоторых элементов и связей между ними), то для наиболее точного отражения её ра-

боты логично объединить в систему и соответствующие показатели. При этом разработанная система показателей должна быть:

- По возможности лёгкой для понимания, использующей относительно небольшое число показателей;
- В максимальной степени использующей существующую в организации отчётность;
- Связанной со стратегией и политикой организации (исходя из определения системы менеджмента). Если говорить об оценке функционирования СМК, то показатели согласовываются с целями и политикой в области качества.
- Способной изменяться по мере изменения политики и стратегии, а также системы менеджмента организации.

В качестве основы для построения системы, отвечающей данным требованиям, можно использовать разработанную в 90-е годы прошлого века концепцию сбалансированной системы показателей (ССП).

С точки зрения Р. Каплана и Д. Нортон, создателей этой концепции, все показатели можно поделить на две большие группы: «запаздывающие» индикаторы показывают последствия ранее предпринятых действий, в то время как «ранние» индикаторы приводят к достижению результатов, отображённых в «запаздывающих» индикаторах. Например, объёмы продаж, доля рынка, количество простоев при авариях являются «запаздывающими» индикаторами. Какие им соответствуют «ранние» показатели? Объёмы продаж могут зависеть от количества времени, проведённого с клиентами, доля рынка может зависеть от известности торговой марки, а время простоев вследствие аварий — от результатов аудита безопасности. «Ранние» показатели должны предсказывать значения «запаздывающих». Различие между «ранними» и «запаздывающими» показателями проиллюстрировано в таблице 1.

ССП должна сочетать в себе «ранние» и «запаздывающие» показатели. «Запаздывающие» показатели сами по себе, без «ранних» индикаторов, неспособны показать, как организа-

Таблица 1. Различие «ранних» и «запаздывающих» показателей

	«Запаздывающие» показатели	«Ранние» показатели
Определение	Показатели, ориентированные на результаты, полученные по завершении некоторого периода времени; как правило, они имеют ретроспективный характер.	Показатели, которые воздействуют или «ведут» к изменению «запаздывающих» индикаторов; как правило, измеряют действия и процессы, совершаемые сейчас.
Примеры	Доля рынка Объёмы продаж Удовлетворённость сотрудников	Время, потраченное на диалог с потребителями Количество предложений Отсутствие на работе
Сильные стороны	Легко идентифицировать и отслеживать.	Имеют большую предсказательную силу, позволяют организации заранее предпринимать корректирующие действия.
Слабые стороны	По своей природе являются ретроспективными и не отражают текущих действий; лишены предсказательной силы.	Сложно идентифицировать и отслеживать; организация зачастую не имеет опыта мониторинга таких показателей

ция может добиться требуемых результатов. И наоборот, «ранние» показатели могут выступить в роли сигналов для проведения ключевых улучшений в нашей организации, но сами по себе не показывают, приведут ли эти улучшения к росту показателей финансов или работы с потребителями. Разработка «запаздывающих» показателей, возможно, не станет слишком сложной задачей — этот тип индикаторов традиционно преобладает в различных формах управленческой отчётности: продажи, прибыль, удовлетворённость клиентов и т.д. — все эти показатели используются в широчайших масштабах. Включить ряд таких показателей в ССП — совершенно естественный шаг. Хотя «запаздывающие» индикаторы могут быть в разных организациях похожими или даже идентичными, «ранние» показатели всегда имеют существенную специфику: именно в них идентифицируются конкретные виды деятельности и процессы, которые, как считается, способны влиять на эти «запаздывающие» индикаторы [5].

В том варианте, в котором её предлагают использовать авторы, сбалансированная система показателей включает четыре ключевых направления. Каждое из этих направлений имеет собственную специфику и особенности применяемых в нём показателей. Строго говоря, предложенный Р. Капланом и Д. Нортон набор ключевых направлений не является единственно возможным: их состав и содержание могут существенно изменяться в зависимости от того, какие цели ставятся перед системой оценки результативности и эффективности. Далее по очереди будет рассматриваться каждое из этих направлений.

4.1 Ключевое направление «Финансы»

Как уже упоминалось, преувеличенная оценка роли финансовых инструментов управления связана с рядом проблем:

- Финансовые индикаторы не соответствуют реалиям современного бизнеса, в котором прибавочная стоимость в значительной своей части создаётся за счёт нематериальных активов.
- Финансовые показатели — это отличное «зеркало заднего вида», однако им недостаёт предсказательной силы.
- Консолидация финансовых данных способствует функциональной разобщённости организации
- Действия, направленные на создание прибавочной ценности в будущем, могут быть подорваны стремлением к достижению сиюминутных финансовых результатов, например, за счёт сокращения персонала.
- Большинство финансовых показателей высокого уровня мало чем могут помочь рядовым сотрудникам в оценке их ежедневной работы.

Несмотря на указанное выше, ССП без финансовых показателей будет неполной. На практике финансовые индикаторы рассматриваются как важнейший компонент системы показателей.

Используя ССП, организация получает возможность ослабить, если не устранить полностью, большинство недостатков финансовых индикаторов. Например, декомпозиция финансовых показателей до низших уровней управления даёт всем сотрудникам возможность показать, как их ежедневная деятельность помогает организации достичь поставленных целей и задач. Финансовые показатели должны входить в ССП независимо от того, в какой организации она внедряется: на частном предприятии, в некоммерческой или общественной организации.

Все показатели, выбранные для ССП, должны быть увязаны друг с другом в виде цепочки причинно-следственных связей, в которых раскрывается стратегия организации. Выбранные финансовые индикаторы — это предполагаемый «конец цепочки». Иначе говоря, формирование цепочки связей начинается с вопроса «Чего мы хотим добиться?». В таком качестве, финансовые индикаторы задают основу для выбора показателей в каждом из трёх других ключевых направлений. Выбирая показатели в ключевых направлениях «Потребители», «Инновации и обучение», «Внутренние процессы», следует ориентироваться на то, что включение каждого из этих показателей должно привести к улучшению финансовых результатов работы организации и, в конце концов, к достижению стратегических целей. Можно потратить все силы на повышение удовлетворённости клиентов, качества, своевременности доставки или других вещей, однако ценность этих усилий будет весьма ограниченной без указания на то, как они повлияют на финансовые результаты деятельности организации.

Выбор финансовых показателей

Как и все остальные индикаторы ССП, финансовые показатели должны быть получены путём трансляции непосредственно из стратегии организации. Стратегия включает набор самых разнообразных видов деятельности, ведущих к успеху; тем самым, в каждом из ключевых направлений ССП может быть представлен очень широкий спектр индикаторов. Однако на практике организации чаще всего выбирают финансовые показатели из трёх областей: рост, прибыльность и создание прибавочной ценности.

Как правило, любая организация стремится к росту своих рынков или получаемой прибыли. Такие показатели, как прибыль от реализации новых видов продукции и доля целевого рынка очень полезны для определения степени достижения этой цели. Если рост зачастую является промежуточной задачей, то прибыльность — это основной критерий успешности частной организации. Методы расчёта прибыли разрабатывались в традиционных системах бухгалтерской отчётности в течение десятилетий. Как правило, организации ориентируются на валовую прибыль, чистый доход и долю прибыли в объеме продаж.

Хотя показатели рентабельности и роста очень важны, они не дают полной картины финансового положения организации. Так, если организация стремится к повышению валового дохода, расширение деятельности и инвестиции в строительство нового завода вне всяких сомнений приве-

дут к достижению этой цели, но какой ценой? Повышение прибыльности функционирования организации возможно только если расширение выгодно и даёт прибыль, превышающую затраты капитала. Чтобы определять, действительно ли финансовые инвестиции ведут к созданию прибавочной ценности, многие организации используют расчёт добавленной экономической ценности (EVA).

Не каждая организация выберет финансовые показатели, относящиеся к росту, прибыльности или прибавочной ценности. Некоторые фирмы, особенно работающие в сфере финансов и страхования, могут дополнить чисто

финансовые показатели индикаторами из области управления рисками. Ряд организаций выходят за пределы своих систем бухгалтерской отчётности и ориентируются на данные биржевых котировок (стоимость акций и фондов). Организации, ориентированные на инновации и использование человеческого капитала, могут испытывать потребность в финансовых показателях, отражающих стоимость своих интеллектуальных ресурсов. Список обычно используемых финансовых показателей приведён в таблице 2.

4.2 КЛЮЧЕВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «КЛИЕНТЫ»

Таблица 2. Часто используемые финансовые показатели

Сумма активов	Добавочная стоимость в расчёте на одного сотрудника
Сумма активов в расчёте на одного сотрудника	Общий темп прироста активов
Доля прибыли в активах	Дивиденды
Рентабельность нетто-активов	Рыночная стоимость активов
Рентабельность всех активов	Цена акции
Выручка от реализации	Состав акционеров
Валовая прибыль	Лояльность акционеров
Чистый доход	Поток кассовой наличности
Прибыль как процент от суммы продаж	Общие издержки
Прибыль в расчёте на одного сотрудника	Кредитный рейтинг
Выручка	Кредиторская задолженность
Выручка от новых видов продукции	Отношение заёмного капитала к собственному
Рентабельность собственных средств	Коэффициент покрытия процентов
Прибыль на инвестированный капитал	Отношение продаж за день к дебиторской задолженности
Возврат инвестиций	Оборачиваемость дебиторской задолженности
Добавленная экономическая ценность (EVA)	Оборачиваемость товарных запасов

Для большинства организаций не составляет труда разработать показатели, характеризующие их работу с клиентами. В первую очередь это удовлетворенность потребителей, доля рынка, количество постоянных клиентов и размер прибыли с клиента. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении все эти показатели в большей степени относятся к уже предпринятым действиям и, следовательно, могут быть описаны как «запаздывающие» индикаторы. Хотя каждый из этих показателей является крайне важным, их значения мало что дадут нам, если не выявить, от чего они зависят. Иными словами, какими при этом будут «ранние» индикаторы? Если снижается удовлетворённость заказчиков, нам необходимо знать, почему это происходит — что стоит за отказом потребителя от товаров/услуг организации? Если растёт выручка, следует определить, что привело к такому развитию событий и как поддержать это состояние. Применительно к ключевому направлению «Клиенты», сочетание «ранних» и «запаздывающих» показателей критически важно. В зависимости от стратегии достижения успеха, которую выбирает организация, меняется и набор показателей, которые она использует.

Превосходство в ведении бизнеса

- Цены. Большинство организаций, добившихся превосходства в бизнесе, постоянно стремятся к снижению цен. Некоторые из них стремятся предлагать более низкий уровень цен по сравнению со своими конкурентами. Измерение цен на продукцию для таких организаций крайне важно — от этого зависит значение «запаздывающих» индикаторов, таких как доля рынка и удовлетворённость клиентов.
- Выбор. Организация должна понимать: потребитель не ждёт от неё того, что он получит любой вид продукции, существующий в мире — это прямое противоречие самой «формуле успеха» любой организации. Тем не менее, для эффективно работающей организации крайне важно обеспечить эффективное управление запасами, гарантирующее доступность всей её продукции для потребителей. Так, можно вести мониторинг показателей «Доступность товара», «Оборачиваемость складских запасов» и «Отсутствие товара в наличии».
- Удобство. Организации, добившиеся высокого уровня ведения бизнеса, сокращают те расходы, которые, с их точки зрения, не создают для потребителя прибавочной ценности. Эти расходы могут быть материаль-

ными и нематериальными. Некоторое представление об удобстве для потребителя может дать показатель «Жалобы потребителей».

- Ноль дефектов. Работая с успешной компанией, потребители ожидают отсутствие дефектов товара или услуги. Большую роль при этом играет мониторинг таких показателей, как «Доля производственных дефектов» или «Ошибки при обслуживании».
- Рост. Компании с высоким уровнем ведения бизнеса стремятся вести свою деятельность эффективно и обслуживать своих клиентов без перебоев. Эти организации нашли свою «формулу успеха» и рассматривают «рост целевого рынка» как доказательство результативности своей работы.

Лидерство по показателям продукции

Организации, добившиеся лидерства за счёт своей продукции, не склонны постоянно перерабатывать и совершенствовать свою стратегию. Вместо этого они создают бесконечный поток инновационных продуктов, в которых предлагают своим потребителям непревзойденную функциональность. Таким образом, для подобных компаний основной движущей силой является создание продуктов, которые постоянно рассматриваются потребителями как лучшие на рынке. При этом основной упор в процессе мониторинга делается на следующие области:

- Маркетинг. Компания обеспечивает формирование и продвижение имиджа своей торговой марки, предоставляя своим потребителям продукцию с расширенной функциональностью, которая экономит время потребителей и выигрывает в сравнении с конкурентами. Из-за этого компании, являющиеся лидерами по показателям продукции, могут предлагать товары, к которым рынок еще не совсем готов. Рекомендуется проводить мониторинг показателей «Узнаваемость торговой марки», а также «Количество звонков в службу поддержки по видам продукции».
- Функциональность. Компании, добившиеся лидерства в данной области, постоянно расширяют функциональность всех своих предложений. Чтобы убедиться в том, что ожидания клиентов удовлетворены, имеет смысл отслеживать показатель «Количество удовлетворённых потребностей потребителей».

Близость к потребителю

Организации, которые ставят «во главу угла» близость к потребителю, признают, что сам по себе их продукт не может удовлетворить все потребности клиента. Они предлагают своим клиентам завершённое решение, которое включает уникальный ассортимент услуг и позволяет потребителю получить максимальную отдачу от предлагаемого продукта. К числу показателей, которые отслеживает такая организация, можно отнести:

- Знание клиента. Компания, стремящаяся приблизиться к потребителю, должна обладать глубокими и подроб-

ными сведениями о своих клиентах. Чтобы обеспечить повышение компетентности персонала в этой сфере, она может отслеживать «Количество часов, затраченных на обучение работе с клиентскими продуктами».

- Предложенные решения. Предполагается, что потребители обращаются к услугам такой компании не в силу их низкой стоимости или совершенно инновационного характера — им требуется целостное решение. Для оценки этой характеристики можно отслеживать «Количество предложенных решений в расчёте на одного клиента».
- Данные о потребителе. Чтобы предлагать уникальные решения, такие организации нуждаются в полных и подробных данных о клиентах. Для оценки эффективности можно обратить внимание на «Процент сотрудников, имеющих доступ к информации о клиентах».
- Успешный бизнес клиента. Сотрудники такой организации добиваются успеха, если успешен их клиент. Награда, полученная от клиента, является, пожалуй, самым ценным свидетельством признания их вклада. Данную задачу можно отслеживать при помощи показателя «Количество наград, полученных от клиентов».
- Долговременные связи. Организация, стремящаяся к близким отношениям с потребителем, стремится работать с ним в долговременной перспективе. После совершения сделки эти отношения не заканчиваются, а, напротив, только начинаются. Для оценки таких отношений можно вести мониторинг показателя «Количество сотрудников, работающих у клиента». Следует отметить, что, по данным американских исследователей, потребители, которых обслуживают «лицом к лицу», менее склонны переносить свои впечатления о качестве услуг на всю компанию в целом [6].

Прочие источники показателей в области отношений с потребителями. Выбор путей формирования прибавочной ценности для потребителя и идентификация потенциального клиента позволяют разработать показатели для перспективы «Клиенты». Однако это не единственная возможность. К числу других источников можно отнести:

- Финансовые цели и показатели. Разработав финансовую часть ССП, можно задать вопрос о том, как финансовые индикаторы преобразуются в требования по работе с клиентами. Например, если в качестве финансовой цели выбрано удвоение прибыли, это потребует достижения более высокого уровня лояльности потребителей или привлечения большого числа новых.
- Голос потребителя. В качестве чрезвычайно мощного источника информации можно использовать Интернет, в частности, форумы и специализированные сайты.
- Моменты истины». Момент, когда потребитель вступает в контакт с компанией, можно назвать «моментом истины». Результат этого взаимодействия может быть положительным или отрицательным. Так или иначе, его влияние на будущие отношения с клиентом огромно.

- Инициативы в области управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). При наличии в организации таких программ, ССП должна отслеживать эффективность инвестиций в их внедрение.

Примеры показателей в сфере отношений с потребителями можно найти в таблице 3.

4.3 ИЗМЕРЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ

Таблица 3. Примеры показателей из ключевого направления «Клиенты»

Удовлетворённость потребителей	Процент побед (полученных продаж или выигранных контрактов)
Лояльность потребителей	Число визитов со стороны заказчиков
Доля рынка	Количество часов, потраченных на работу с заказчиками
Жалобы потребителей	Доля затрат на маркетинг в объёме продаж
Количество возвратов	Объёмы размещённой рекламы
Среднее время ответа на запрос клиента	Количество предложений клиентов
Отпускная цена	Узнаваемость торговой марки
Цена в сравнении с конкурентами	Посещение выставок
Затраты потребителя	Объёмы продаж
Число потерянных клиентов	Доля в расходах целевого потребителя
Число сохранённых клиентов	Объёмы продаж по каналам
Число новых клиентов	Средний объём заказа
Процент дохода, полученный от новых клиентов	Отношение числа заказчиков к числу сотрудников
Количество заказчиков	Затраты на сервис по отношению к числу заказчиков
Ежегодный объём продаж в расчёте на заказчика	Частота продаж

В зависимости от того, каким образом фирма стремится повысить ценность своего предложения для потребителя, можно выделить несколько основных вариантов подбора показателей в данном ключевом направлении.

Стратегия близости к заказчику: ориентация на обслуживание потребителей

Предлагая совокупность услуг, из которых формируется конечное решение, такая организация не просто предлагает продукт или услугу, но и формирует прочные долговременные связи со своими потребителями. Необходимым условием результативности и эффективности при такой стратегии является наличие полной информации о своих клиентах.

Организация, предлагающая законченное решение, должна использовать холистический подход к своим процессам: маркетингу, продажам, поставками и сервису. Для каждой «точки соприкосновения» с клиентом вводятся соответствующие показатели.

Превосходство в бизнесе — управление цепочкой поставок

Работа с поставщиками всегда оставалась одним из важнейших направлений совершенствования деятельности организации. «Цепочку поставок» можно определить как совокупность из трёх или более организаций, связанных между собой одним или несколькими разнонаправленными потоками товаров, услуг, финансов и информации, идущих от источника к потребителю. Тем не менее, сокращение расходов в области логистики имеет ряд потенциальных угроз: так, от снижения расходов на транспортировку могут пострадать удовлетворённость клиентов, а также общие результаты деятельности организации. Ещё одной серьёзной угрозой является неточность данных о функционировании системы поставок.

4.4 ПЕРСПЕКТИВА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Таблица 4. Примеры индикаторов функционирования системы поставок

Своевременность приёмки	Доля готовой продукции в товарообороте
Длительность цикла заказа	Стоимость поставки
Колебания длительности цикла заказа	Длина цикла от затрат на сырьё до получения оплаты за готовую продукцию
Время ответа	Общая стоимость продукции с учётом доставки
Длительность циклов прогнозирования	Себестоимость продукции
Колебания длительности циклов прогнозирования	Затраты на транспортировку
Общий уровень удовлетворённости заказчика	Затраты на поддержание запасов
Точность обработки заказов	Затраты на сырьё и материалы

Своевременность	Прочие затраты
Полнота	Убытки в результате простоя
Отсутствие повреждений	Убытке в результате нехватки производственных мощностей
Точность счетов	Соблюдение графика
Точность прогнозирования	Точность планирования

Как уже упоминалось, в современной организации создание необходимой ценности для потребителя неразрывно связано с влиянием «человеческого капитала». Работа с персоналом фактически создаёт необходимые условия для реализации всех остальных ключевых направлений. Так, исследователи говорят о наличии положительной связи между делегированием полномочий, удовлетворённостью сотрудников работой и общей удовлетворённостью потребителей [8]. В общем и целом тенденция к недооценке

роли человеческих ресурсов свойственна механистическому подходу к управлению организацией; Э. Деминг в своё время немало способствовал пересмотру и отказу от такого подхода — эта мысль отчётливо прослеживается в его «14 пунктах». Некоторые примеры показателей в ключевом направлении «Обучение и развитие» представлены в Табл. 5.

Таблица 5. Примеры показатели обучения и развития

Участие сотрудников в профсоюзах	Качество рабочей среды
Инвестиции в обучение в расчёте на одного клиента	Производительность труда
Средний стаж работы	Достижение индивидуальных целей
Процент сотрудников, прошедших дополнительное обучение	Количество времени (в часах), затраченного на обучение
Количество сотрудников, обученных нескольким специальностям	Соответствие компетенции сотрудников требованиям работы
Отсутствие сотрудников на работе	Количество несчастных случаев
Текущая кадров	Количество сотрудников, пользующихся компьютерами
Предложения сотрудников	Количество кросс-функциональных должностей
Простои при авариях	Индекс контроля (количество менеджеров)
Индекс мотивации	Количество вакансий

Существуют различные подходы к оценке показателей обучения и развития персонала.

Измерение возможностей

С точки зрения П. Друкера, все организации потенциально имеют одинаковые возможности. Разница только в том, как они развивают своих сотрудников.

- **Повышение квалификации.** Ведущие компании вкладывают большое количество усилий и средств в повышение квалификации своих сотрудников, как за счёт внутреннего обучения, так и с помощью внешних консультантов и тренеров. Для мониторинга этого процесса можно, например, отслеживать процент сотрудников организации (структурного подразделения), прошедших повышение квалификации за определённый период времени. Кроме того, необходимо поощрять передачу обученными сотрудниками своих знаний коллегам.
- **Использование ключевых компетентностных характеристик для измерения уровня развития навыков.** Для этого необходимо выявить ключевые характеристики сотрудников, которые требуются для реализации стратегии организации.

- **Применение индивидуальных планов развития.** Во многих организациях реализуется идея индивидуальных планов развития, которые помогают сотрудникам вырабатывать цели для самих себя. Следует, однако, отметить ряд моментов, которые должны присутствовать в таких планах. Принципиальным является то, чтобы эти планы были согласованы с общими стратегическими целями организации. Цели, которые ставятся в плане, должны быть измеримыми и включать конкретные задачи, которые необходимо выполнить. При этом возможно отслеживать процент сотрудников, которые достигли поставленных в индивидуальном плане целей.
- **Здоровый образ жизни и здоровая среда.** Многие организации ведут мониторинг ситуации в области здоровья и безопасности: простои при авариях, количество несчастных случаев, суммы компенсаций в результате болезней и травм и т.д. Тем не менее, развитые организации, помимо этих «запаздывающих» показателей, стремятся создавать среду, которая способствует формированию у сотрудников более здорового стиля жизни; в такой среде сотрудник сам берёт на себя ответственность за своё благополучие.

Состояние инициатив в этой области можно отслеживать по количеству сотрудников, воспользовавшихся соответствующими программами либо путём мониторинга отношения персонала к выбору стиля жизни.

- Производительность труда. Инвестиции в развитие компетентности сотрудников и в индивидуальное развитие должны давать результаты в форме повышения производительности труда. Однако данный показатель в своей традиционной форме имеет слабое место, так как получается путём деления прибыли фирмы на число сотрудников. В результате этим соотношением достаточно легко манипулировать, сокращая персонал или передавая целые области деятельности на аутсорсинг.

Мотивация

Отсутствие мотивации обесценивает инвестиции в обучение и развитие. Для оценки мотивации можно использовать следующие индикаторы:

- Удовлетворённость сотрудников. Рейтинг удовлетворённости сотрудников относится к числу наиболее часто используемых индикаторов в данной области. В том или ином виде его будет вынуждена использовать любая организация, создающая систему менеджмента качества на основе требований ISO 9001:2000. Как

правило, оценка удовлетворённости проводится в виде ежегодных опросов, результаты которых используются для улучшения деятельности. Впрочем, частоту опросов можно увеличить при помощи технических средств, например, электронной почты или локальных вычислительных сетей. В качестве примера можно привести систему анализа удовлетворённости сотрудников «Voice», которая используется компанией ИКЕА. Опросы в данной системе охватывают всех сотрудников организации и проводятся два раза в год. Для участия в опросе сотруднику достаточно заполнить web-форму на компьютере. Результаты обрабатываются в течение двух недель и агрегируются на различных структурных уровнях организации.

5. ПРИМЕР ССП ООО «АВС»

Рассмотрим анализ результативности и эффективности функционирования СМК на примере ООО «АВС». ООО «АВС» является промышленным предприятием, которое относительно недавно приступило к внедрению собственной системы менеджмента качества. В ходе двухдневного семинара руководство предприятия выработало основные долгосрочные цели в области качества, а также показатели их достижения. В таблице 6 приведены некоторые из выработанных целей.

Таблица 6. Долгосрочные цели ООО «АВС» и показатели их достижения

Цели	Показатели	Примечание
Постоянное повышение удовлетворённости заказчиков	1 Количество заключённых договоров 2 Количество заказов 3 География заказчиков 4 Количество рекламаций, жалоб и претензий	Как уже упоминалось, выбор конкретных показателей, отражающих достижение той или иной стратегической цели, становится всё более трудной задачей по мере увеличения масштабов цели. В данном случае проблема решена относительно просто: организация отслеживает динамику показателей.
Постоянное повышение результативности системы менеджмента качества	Наличие сбалансированной системы показателей, динамика показателей	Несмотря на то, что в ССП включены показатели, отражающие функционирование всего предприятия в целом, их динамика вполне может служить свидетельством результативной или недостаточной результативной работы СМК. В настоящее время наблюдается стирание границ между общим менеджментом и менеджментом качества.
Постоянное повышение производительности труда	Производительность труда в денежном выражении (по видам продукции), руб/чел	Выбран достаточно традиционный по методике расчёта индикатор, который нередко встречается в существующих видах отчётности. Попытка поставить производительности труда «во главу угла» и всемерно её повышать, однако, зачастую ведёт к серьёзному дисбалансу и нестабильности работы организации. По этой причине производительность труда дополняется другими показателями.
Внедрение новых технологий	Уровень механизации	Вычисляется как отношение числа механизированных рабочих мест к общему числу рабочих мест.
Создание системы управления материальными потоками	Внедрённая система MRP-II	Сугубо качественный критерий (есть — нет)
Наличие системы бенчмаркинга	Внедрённая система бенчмаркинга	

Таблица 6 (продолжение)

Цели	Показатели	Примечание
Совершенствование корпоративной культуры	Наличие элементов корпоративной культуры (корпоративный кодекс, регулярные совещания по качеству, символика предприятия, корпоративный вестник и т.д.)	Комплексный качественный критерий. Следует отметить, что его объективная оценка достаточно затруднена, а организации, опираясь на опыт его использования, в будущем следует изменить методику оценки (например, использовать систему экспертных оценок).

Для текущего мониторинга была разработана система из 24 взаимосвязанных показателей; для каждого показателя определена методика расчёта. Используются те же 4 ключевых направления, что и предложенные Р. Капланом

и Д. Нортоном. Перечень показателей приведён в таблице 7. Сбор данных осуществляется с периодичностью от 6 месяцев до 1 года.

Таблица 7. Показатели функционирования СМК ООО «АВС»

Наименование показателя	Единицы измерения	Примечание / методика расчёта
Финансовые показатели		
Выпуск товарной продукции в денежном выражении	Рубли	Общая стоимость выпущенной продукции в месяц
Выработка товарной продукции в денежном выражении на одного работника	Рубли/чел.	Выпуск продукции в денежном выражении / общее количество сотрудников
Средняя заработная плата	Рубли	Фонд заработной платы / общее количество сотрудников
Соотношение фонда оплаты труда к объёму выпуска товарной продукции в процентном выражении	%%	Фонд оплаты труда / объем товарной продукции
Сумма заключённых договоров в денежном выражении	Рубли	Общая цена заключённых предприятием договоров за расчётный период
Инвестиции в основные фонды	Рубли	Средства, вложенные в основные фонды
Затраты на ремонт	Рубли	Средства, вложенные в ремонт инфраструктуры
Затраты на качество	Рубли	Затраты, понесённые в связи с жалобами и претензиями заказчиков
Удовлетворённость заказчиков		
Количество заключённых договоров	Шт.	Общее число договоров, заключённых в течение полугодия
Количество заказов	Шт.	Общее число заказов на продукцию, полученных в течение полугодия
Среднесписочная численность персонала предприятия за полгода	Чел.	Численность персонала предприятия, чел
Анализ рекламаций, жалоб претензий, полученных от заказчика	Шт., текст	Отчёт по анализу рекламаций, жалоб претензий по группам
Анализ устранённых рекламаций, жалоб, претензий, полученных от заказчика	Шт., текст	Отчёт по анализу устранения рекламаций, жалоб, претензий
Анализ устранённых причин рекламаций, жалоб, претензий по группам	Шт., текст	Отчёт по анализу рекламаций, жалоб претензий по группам
Обратная связь с персоналом	Текст	Отчёт по проведённому анкетированию и обратной связи с персоналом

Таблица 7 (продолжение)

Наименование показателя	Единицы измерения	Примечание / методика расчёта
Внутренние процессы		
Анализ выявленных несоответствий в процессе производства по группам	Шт., текст	Отчёт по анализу несоответствий, выявленных за полугодие, по группам
Анализ устранённых несоответствий в процессе производства по группам	Шт., текст	Отчёт по анализу устранения несоответствий, выявленных за полугодие, по группам
Количество не устранённых несоответствий	Шт., текст	Отчёт по количеству не устранённых несоответствий
Анализ устранённых причин несоответствий в процессе производства по группам	Шт., текст	Отчёт по анализу устранения причин несоответствий, выявленных за полгода, по группам
Среднее отклонение сроков выполнения договоров от плановых сроков	Дней	Среднее значение отклонений по всем заключённым договорам за полгода
Процент замены морально и физически устаревшего оборудования по группам	%%, текст	Количество заменённого оборудования за полгода / Общее количество оборудования, требующего замены, анализ
Инновации и обучение		
Процент аттестованных сотрудников	%%	Количество аттестованных сотрудников / общее количество сотрудников
Суммарное количество человеко-дней, затраченных на аттестацию и повышение квалификации за год	Дней	Сумма дней, затраченных на аттестацию и повышение квалификации за год
Степень механизации рабочих мест	%%	Число механизированных рабочих мест / общее число рабочих мест

6. ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ

Внедрённая система показателей, будучи частью СМК, должна развиваться вместе с ней, изменяясь вместе со стратегическими и оперативными целями организации. Однако можно выделить два случая, которые потребуют изменения системы показателей в определённом направлении. В обоих случаях система перестаёт быть сугубо внутренней и ориентированной на собственные потребности организации:

1. Организация вводит систему бенчмаркинга. В данном случае система показателей, используемая в организации, должна стать сопоставимой с системой самооценки, которую использует в своей деятельности организация-партнёр по бенчмаркингу.

2. Организация планирует развиваться, используя принципы Всеобщего менеджмента качества (TQM) и модель одной из премий в области качества. Для того, чтобы номинироваться на какую-либо премию в области качества, организация должна провести оценку своей работы, исходя из системы критериев той премии, которую она использует в качестве эталона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор конкретных показателей, на основе которых организация будет оценивать результативность и эффек-

тивность своей системы менеджмента качества, является достаточно сложной задачей, для решения которой практически не существует стандартных рецептов. Тем не менее, в качестве отправной точки для выработки показателей своей деятельности организации следует использовать собственную стратегию и политику — к данному выводу позволяет прийти простой анализ самого понятия «система менеджмента». При этом граница между показателями эффективности и показателями результативности оказывается достаточно условной, зависящей от конкретных условий применения того или иного показателя.

Комплексная оценка эффективности и результативности системы менеджмента требует использования соответствующей системы показателей. В качестве методической основы для разработки подобной системы можно использовать концепцию сбалансированной системы показателей (ССП), в которой выбор показателей производится, исходя из четырёх основных направлений деятельности предприятия. Каждое направление деятельности имеет существенную специфику, от которой зависит процесс выбора и использования конкретных показателей.

Поскольку готовая система не является неподвижным, статичным образованием, её развитие будет обусловлено изменениями в стратегии предприятия, а также конкретных задач, поставленных перед самой системой.

В процессе внедрения и мониторинга функционирования систем менеджмента качества на предприятиях был получен ряд рекомендаций относительно того, каким образом выбираются показатели результативности и эффективности СМК:

1. Определение стратегических и оперативных целей должно производиться в самом начале процесса по внедрению СМК. На основании этих целей и будет создаваться система показателей.

2. Необходимо избегать чрезмерного усложнения системы показателей; количество индикаторов, как правило, составляет 20 с небольшим.

3. Внедрение системы оценки эффективности и результативности СМК значительно упростится, если для неё в максимально возможной степени использовать существующую отчётность.

4. Для показателей в абсолютных цифрах сложнее обеспечить сопоставимость данных за различные периоды времени, чем для относительных показателей.

5. Чтобы решить задачу обеспечения измеримости и достижимости стратегических целей, их оценку можно проводить, исходя из динамики показателей, либо использовать качественные критерии (есть — нет).

Библиографический список

1. Гончаров Э. Снова об эффективности СМК // Стандарты и качество. — 2006. — № 7.
2. Федюкин В.К. Основы квалиметрии. Управление качеством продукции. Учебное пособие. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2004. — 296 с.
3. Wolter O. TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM geführten Unternehmen umsetzen. — Hanser, 2000.
4. Keeney R. Value-focused thinking — the Path to Creative Decisionmaking
5. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: translating strategy into action. - Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1996. - 323 p.
6. Groth M., Gutek B.A., Douma B. Effects of service mechanisms and modes on customers' attributions about service delivery // Journal of Quality Management. — 6(2001). — pp. 331-348.
7. Ughoro I.O., Obeng K. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study // Journal of Quality Management. — 5(2000). — pp. 247-272.
8. Hillmer S., Karney D. In support of the assumptions at the foundation of Deming's management theory // Journal of Quality Management. — 6(2001). — pp. 371-400.