

УДК 005.6:378

С. А. Куликовский, аспирант (БГТУ)

**ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И МОНИТОРИНГА  
В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ**

В работе рассмотрен процесс построения системы целей организации в области качества для соответствующих функций и на соответствующих уровнях, предложен набор критических точек мониторинга и измерения установленных целей в рамках системы менеджмента качества.

In the article was considered in the process of construction of the system of objectives of the organization in the field of quality for the relevant functions and at the appropriate levels, proposed a set of critical points of monitoring and measuring objectives set in the framework of the quality management system.

**Введение.** Создание единого мирового экономического пространства, глобализация рисков и межстрановая интеграция, уменьшение количества ресурсов и повышение их стоимости превратили проблему конкурентоспособности продукции и услуг в одну из наиболее актуальных для мирового сообщества, в том числе и для Республики Беларусь. В условиях сегодняшней конкуренции организациям, независимо от отрасли экономики, принадлежности и численности, для достижения успеха требуется быть гибкими, быстро адаптироваться к изменениям, ориентироваться на современные достижения в области качества и эффективного менеджмента, а также постоянно заниматься внедрением инноваций. Теоретики в области менеджмента разработали стратегии развития и модели, направленные на удовлетворение этих требований: всеобщее управление качеством, проектный и процессный подходы, реинжиниринг и т. д. При эффективном использовании этих подходов организация может стать лидером в своей отрасли.

Появление международных и государственных стандартов, устанавливающих требования к системам менеджмента и относящихся к различным направлениям деятельности организации, в том числе и к качеству, способствует принятию руководством решений по внедрению данных стандартов с целью создания условий для эффективного менеджмента и устойчивого развития организации в конкурентной среде.

В качестве повсеместно используемого инструмента гарантии качества оказываемых услуг и результативности управленческой системы, а следовательно, повышения конкурентоспособности организации, выступает система менеджмента качества (СМК), одним из непременных условий функционирования которой является определение четких и понятных целей в области качества и применение соответствующих методов для их мониторинга.

В статье рассматривается процесс построения системы целей организации в области

качества и предлагается набор критических точек для соответствующего мониторинга.

**Основная часть.** Одним из обязательных положений стандарта СТБ ISO 9001-2009, устанавливающего требования к СМК, является наличие целей в области качества для соответствующих функций и на соответствующих уровнях организации. При этом цели в обязательном порядке должны быть измеримы и согласованы с политикой организации в области качества.

Цели в области качества, ровно как и политика, устанавливаются, чтобы служить ориентиром для организации. Они определяют желаемые результаты и способствуют выбору организацией ресурсов для достижения этих результатов. Достижение целей в области качества может оказать позитивное воздействие на качество продукции или услуг, эффективность работы и финансовые показатели и, следовательно, на удовлетворенность и уверенность заинтересованных сторон.

Отсюда вытекают две основные задачи, связанные с целями в области качества для любой организации:

- необходимость развертывания целей в области качества для всех соответствующих уровней организации;
- обязательная оценка степени выполнения целей в области качества.

Единство целей в области качества и задач, стоящих перед организацией, должны обеспечивать лидеры, высшее руководство. Их деятельность должна быть направлена на создание и поддержание внутренней среды, в которой персонал организации может быть полностью вовлечен в процесс достижения установленных целей.

Применение одного из принципов менеджмента качества – лидерство руководителя – способствует установлению ясного видения будущего организации, перспективных целей и задач, обеспечению персонала требуемыми ресурсами, его подготовке и возможности

выбора действий, ответственности и подотчетности, стимулированию, поощрению и признанию вклада персонала и т. д.

Однако без полного вовлечения персонала, который на всех уровнях составляет основу организации, руководство не способно достичь поставленных целей и задач, а также устойчивого успеха. Необходимо, чтобы персонал понимал важность своего вклада и своей роли в организации, самостоятельно выявлял ограничения в своей деятельности, признавал свои проблемы и свою ответственность за их решения, оценивал деятельность в соответствии с личными целями и задачами и т. д. Это возможно за счет того, что поставленные высшим руководством цели и задачи в области качества будут реализовывать конкретные исполнители, т. е. цели организации в области качества должны преобразовываться в цели отдельных работников.

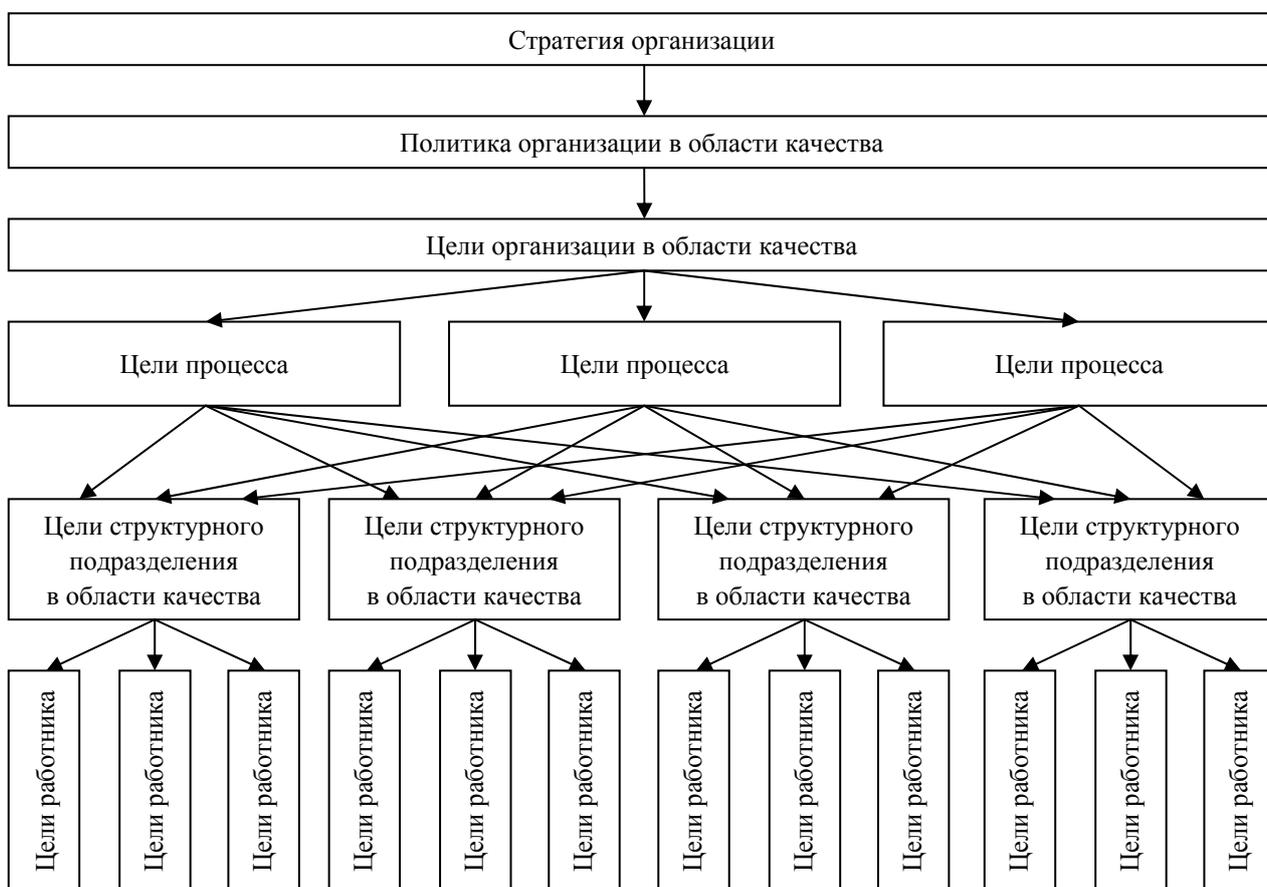
Четкое структурирование системы для достижения целей организации наиболее эффективным и результативным способом является одной из важнейших задач современных организаций.

В общем случае можно выделить четыре уровня постановки целей в области качества: цели организации в области качества; цели процессов в области качества; цели структур-

ных подразделений в области качества; цели работников в области качества (рисунок).

Тем не менее в зависимости от специфики деятельности и размеров организации количество уровней может меняться. Так, если структурные подразделения организации представляют собой управления, в состав которых входят отдельные отделы или секторы, то между целями управления как структурного подразделения и целями работников появляется дополнительный уровень – цели отделов или секторов в области качества. Если же организация представляет собой, например, холдинговую компанию, состоящую из отдельных дочерних организаций, то отдельно устанавливаются цели компании в области качества и цели ее дочерних организаций. При этом в зависимости от специфики деятельности компании и решения руководства дополнительный уровень может появиться как до уровня, на котором устанавливаются цели процессов в области качества, так и после него.

Любая цель организации, и не только в области качества, должна доходить до конкретного исполнителя. Это возможно при наличии четких процессов или процедур, дающих возможность преобразовывать цели организации и цели процессов в индивидуальные рабочие цели с последующей разработкой планов по их достижению.



Иерархия целей организации в области качества



Таблица 2

## Сводная информация о степени достижения целей процесса в области качества

Название цели организации в области качества	Коэффициент весомости	Плановое значение	Достигнутое значение	Достигнутое значение в пределах планового	Относительная оценка
Цель организации 1					
...					
Цель организации <i>n</i>					
<i>Итого</i>					

Ответственность за своевременное составление сводной информации о степени достижения целей в области качества всеми работниками структурного подразделения возлагается на руководителя соответствующего структурного подразделения.

Такой подход, т. е. доведение всех целей до непосредственных исполнителей, позволяет в полной мере реализовать один из принципов менеджмента качества – вовлечение персонала. Обеспечивая прозрачность в постановке и оценке степени достижения целей в области качества, организация тем самым мотивирует работников на осознание значимости и важности его обязанностей и деятельности для создания ценности и предоставления ее потребителям и другим заинтересованным сторонам, а также достижения целей в области качества соответствующего структурного подразделения, процессов и организации в целом. Работники самостоятельно могут оценить свою деятельность в соответствии с поставленными личными целями и задачами. Они начинают признавать свои проблемы и свою ответственность за их решение, а следовательно, включаются в активный поиск возможностей для повышения своей компетентности, знаний и опыта, в свободный обмен этими знаниями и опытом, в открытое обсуждение имеющихся проблем и нерешенных вопросов.

В случае оценки степени достижения целей структурного подразделения в области качества не просто по фактическому значению, а по фактическому значению в пределах планового задания, рассчитанного как сумма соответствующих фактических значений в пределах планового задания по каждому работнику, персонал организации становится ответственным за свою деятельность, стремится участвовать и вносить вклад в постоянные улучшения. Ведь при таком подходе отдельному работнику становится сложно переложить свою работу, свои цели и задачи на другого человека.

Далее полученная сводная информация о степени достижения целей структурных подразделений в области качества передается всем владельцам процессов, в которых принимает участие данное структурное подразделение.

Владельцы процессов, получив сводную информацию от структурных подразделений, составляют сводные таблицы о степени достижения целей соответствующих процессов в области качества (табл. 2).

В табл. 2 отражается информация о степени достижения структурными подразделениями целей в области качества в рамках отдельного процесса (результативность работы структурных подразделений в рамках отдельного процесса), а также общая степень достижения целей соответствующего процесса (результативность процесса).

Относительная оценка степени достижения *i*-й цели процесса в области качества определяется по формулам (1) и (2), а степень достижения целей процесса в области качества в целом (или результативность процесса) – по формуле (3).

Заключительным этапом является определение степени достижения целей организации в области качества. Для этого составляется сводная таблица, содержащая информацию о степени достижения целей организации в области качества. Вид такой таблицы аналогичен виду табл. 1.

Данные таблицы могут быть использованы для постоянного мониторинга степени достижения целей в области качества на соответствующих уровнях.

Кроме того, сводная информация о степени достижения целей структурных подразделений в области качества может поступать не владельцам соответствующих процессов, а в единую службу, отвечающую за функционирование СМК организации. Специалисты данной службы, получив информацию от структурных подразделений, составляют сводную информацию о степени достижения целей процессов в области качества и передают ее соответствующим владельцам процессов для последующего анализа и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий, а также предложений по повышению результативности процессов.

Для принятия эффективных управленческих решений, а также признания и вознаграждения работников при необходимости владелец процесса может запросить у службы, отвечающей за функционирование СМК организации, информацию о степени достижения отдельными

работниками целей в области качества в рамках соответствующего процесса.

**Выводы.** В работе рассмотрен процесс построения системы целей организации в области качества для соответствующих функций и на соответствующих уровнях, а также предложен набор критических точек мониторинга установленных целей в области качества.

В соответствии с СТБ ИСО 9000-2006 политика и цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром для организации. Они определяют желаемые результаты и способствуют применению организацией ресурсов для достижения этих результатов. Поли-

тика в области качества обеспечивает основу для разработки и анализа целей. Цели, в свою очередь, необходимо согласовывать с политикой и приверженностью к постоянному улучшению. При этом для непрерывного мониторинга и в конечном итоге определения степени достижения цели в области качества должны быть измеримыми.

Достижение целей в области качества способствует повышению качества продукции, услуг и эффективности работы, а также улучшению финансовых показателей и, следовательно, повышению удовлетворенности заинтересованных сторон.

*Поступила 15.03.2013*