

А.В. ГОРБУНОВ

независимый эксперт

Перед любым руководителем лаборатории, которая стремится соответствовать требованиям стандарта ISO/IEC 17025:2017 (ГОСТ ISO/IEC 17025-2019), встает задача оценки результативности системы менеджмента. Но кроме этого всякий руководитель хотел бы также понимать, насколько результативно работают структурные подразделения и каждый сотрудник. Соответственно, вводятся показатели для оценки перечисленного, однако, как показывает практика, эти показатели зачастую не носят системного характера, а бывает, что просто противоречат друг другу и общей цели лаборатории. Соответственно, дают искаженную картину и руководитель принимает решения на основе неверной информации, а это нередко приводит к тому, что фактические результаты осуществления этих решений далеки от ожидаемых.

Общение с руководителями показывает, что при всем их желании им не хватает знаний для построения согласованной системы показателей оценки результативности как системы менеджмента, так и деятельности в целом. Данная статья направлена на то, чтобы помочь таким руководителям, дав определенные ориентиры.

Но прежде, чем вести разговор о показателях, необходимо определиться с терминами и понятиями.

В статье под результативностью будет пониматься соотношение достигнутого результата и запланированного, то есть то, что обычно называют соотношением «факт/план». Под целью деятельности лаборатории будет пониматься то, к чему лаборатория – исходя из положений ISO/IEC 17025:2017 // ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 – должна стремиться. Эту цель можно сформулировать так: своевременное предоставление заказчику надежных и достоверных результатов, полученных при соблюдении всех установленных требований. Или более обще: предоставление заказчику результатов, соответствующих всем установленным требованиям. Но тогда в каждом конкретном случае необходимо будет определять эти самые «все установленные требования», которые будут включать себя требования заказчика (в договоре), законодательные и нормативные требования внешнего происхождения, внутренние нормативные требования лаборатории.

Термин «цель» требует дополнительного разъяснения.

В английском языке существует пять слов, которые на русский переводятся как «цель», хотя такой перевод не

вполне корректен, так как каждое из пяти английских слов имеет свое – отличное от других – значение, которое теряется при подобном переводе.

Четыре из этих пяти слов образуют своего рода иерархию понятий, отраженную в Табл. 1.

Несколько особняком стоит пятое слово – purpose – которое указывает на цель, как назначение, то есть для чего или почему что-то делается. Например, при въезде в какую-то страну офицер погранслужбы может спросить вас: «What is the purpose of your visit our country?» («С какой целью [для чего] Вы посещаете нашу страну?»). Как правило, назначение лаборатории указывается в документах, устанавливающих юридический статус, например в уставе (если лаборатория – самостоятельное юридическое лицо) или положении (если часть организации).

Соответственно, в рамках статьи цель (aim) будет пониматься как ценностная установка, ориентир, задача (objective) – как действие по достижению конкретного результата, который оценивается сравнением с целевыми значениями показателей (targets).

Еще одно важное понятие, которое необходимо обсудить, – это система менеджмента (СМ). Стандарт ISO/IEC 17025:2017 // ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 использует этот термин, хотя и не содержит его определения.

Перефразируя определение, данное в ISO 9000:2015 [2, п. 3.5.3], можно сказать, что система менеджмента – это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов организации для установления целей и обеспечения достижения этих целей. Т.е. система менеджмента предназначена для выполнения двух основных функций: задание целей и обеспечение их достижения (с оценкой по соответствующим показателям).

У лаборатории есть различные цели, относящиеся к разным сферам: финансовые, качества, безопасности, экологические и т.д. Постановка и обеспечение достижения этих целей осуществляется в рамках специализированных по объектам управления систем менеджмента, являющихся частью общей: система менеджмента качества, система менеджмента безопасности, система менеджмента финансов и т.д.

Крайне важно отметить, что цели функций (структурных подразделений) зависят от того, в какой специализированной системе менеджмента мы их рассматриваем. Например, СМ финансов нацелена на полное обеспечение

Цели, задачи и целевые значения

Понятие	Содержание	Примеры
Aim (цель)	Ценностная установка, ориентир, то, к чему стремимся, чего хотим достичь	Быть всегда здоровым (никогда не болеть), не допускать ошибок, обеспечить 100%-ую достоверность результатов, всегда иметь полное обеспечение ресурсами всех своих потребностей и т.д.
Goal (конкретизированная цель)	Более мелкие цели, которые мы ставим на пути к достижению общей цели (aim)	Быть всегда здоровым: вести здоровый образ жизни, одеваться по погоде ... Обеспечить 100%-ую достоверность результатов: иметь в достаточном количестве компетентный персонал, иметь необходимое оборудование, выполнять работы в точном соответствии с установленными и актуальными методиками...
Objective (задача)	Конкретная задача, которую необходимо выполнить для достижения цели. Именно для задач имеет смысл применять концепцию SMART (SMART – Specific (конкретная) Measurable (измеримая), Achievable (достижимая), Relevant (значимая), Time-bound (ограниченная во времени))	Обеспечить 100%-ую достоверность результатов: иметь в достаточном количестве компетентный персонал: руководители подразделений: определить требования к компетентности, вести мониторинг компетентности, предпринимать меры для обеспечения требуемой компетентности... кадровая служба: принимать сотрудников, соответствующих установленным требованиям, иметь и выполнять процедуру адаптации новых сотрудников, обеспечивать выполнение заявок на повышение квалификации, закрывать вакансии в установленные сроки... финансовая служба: обеспечить надлежащее финансирование заявок...
Target (целевое значение)	Числовое значение показателя в рамках задачи, которое необходимо достичь на данном этапе	руководители подразделений: все сотрудники (100%), выполняющие работы в области аккредитации, должны быть компетентны... кадровая служба: не менее половины вакансий должно закрываться в течение месяца... финансовая служба: не менее 70% заявок должны быть обеспечены надлежащим финансированием...

потребностей лаборатории в финансовых ресурсах и, соответственно, в рамках этой системы целью отдела продаж коммерческой лаборатории может быть полное выполнение плана продаж. Но в системе менеджмента качества эта цель неактуальна, т.к. СМК ориентирована на достижение неукоснительного и полного выполнения требований заказчика и иных обязательных требований. Заказчику безразлично, сколько и на какую сумму заключила договоров лаборатория, ему важно, чтобы он своевременно получил надежные и достоверные результаты. Соответственно, для достижения этого целью отдела продаж будет являться полное и точное определение требований заказчика и своевременная передача их в подразделения, осуществляющие лабораторную деятельность, которые, в свою очередь, должны будут выполнить работы своевременно и в соответствии с установленными требованиями. Отдел закупок может иметь финансовой целью снижение издержек, а в рамках системы менеджмента охраны здоровья и безопас-

ности труда целью будет, например, минимизация вредного влияния на персонал (например, за счет закупки менее опасных реактивов, материалов или оборудования).

Одна из распространенных ошибок как раз в том и заключается, что при разработке систем показателей, во-первых, не учитывается, в рамках какой специализированной СМ это делается, а, во-вторых, ставятся универсальные цели без учета их актуальности в различных специализированных системах менеджмента. Частым проявлением такой ошибки является то, что результативность функции продаж (а то и всей лаборатории в целом) оценивается исключительно финансовыми показателями, то есть им придается всеобщий характер, в то время как с точки зрения того же качества услуг лаборатории или обеспечения безопасности они не являются значимыми.

В данной статье автор хотел бы продемонстрировать построение системы целей и показателей оценки их достижения, основанное на подходах менеджмента качества,

согласующих с подходами, принятыми в стандарте ISO/IEC 17025:2017 // ГОСТ ISO/IEC 17025-2019.

Современное понимание качества продукции (в том числе и услуг) базируется на ее способности удовлетворять потребности заказчика за счет соответствия продукции установленным требованиям. При этом понятие требования трактуется в самом широком смысле: с одной стороны, это документально заданные требования (законодательно, в нормативных документах, в договорах с заказчиком, спецификациях и т.д.), а с другой стороны, ожидания, которые имеются у заказчика, но которые он явным образом не высказывает. Такие ожидания могут быть связаны с расположением лаборатории (удобно-неудобно), интерьером (создающий позитивное впечатление или неопрятный, не вызывающий желания работать с такой лабораторией), отношением сотрудников (доброжелательное, готовность помочь или безразличное, создающее впечатление, что вам тут не рады¹) и т.д.

Степень, с которой продукция удовлетворяет потребности, определяет ее ценность (value) для потребителя. Эту ценность можно определить, как совокупность свойств, обеспечивающих удовлетворение потребности потребителя. Например, когда мы испытываем жажду, ценность напитка для нас будет определяться тем, насколько хорошо он эту жажду утоляет. Здесь важно заметить, что у разных потребителей свои потребности и, соответственно, одна и та же продукция для них может (и, скорее всего, будет) иметь разную ценность. Например, кто-то может выпить горячий чай, а кому-то подходит только холодная вода и горячий чай с точки зрения утоления жажды никакой ценности не представляет.

Суммируя вышесказанное, можно утверждать, что целями (aims) лаборатории в рамках системы менеджмента качества являются:

- постоянное оказание услуг, полностью соответствующих заданным требованиям;
- обеспечение удовлетворенности заказчиков (их ожиданий).

Здесь важно обратить внимание на прилагательное «постоянное», то есть 100% работ выполняется в полном со-

ответствии с заданными требованиями и их результаты на 100% также соответствуют установленным требованиям.

Первая цель связана с выполнением документированных требований (законодательных, нормативных, контрактных), а вторая – с соответствием ожиданиям, которые не документированы².

В разделе *Введение* ГОСТ ISO/IEC 17025-2019 указано: «Настоящий стандарт разработан с целью укрепления доверия к деятельности лабораторий. В настоящем стандарте содержатся требования к лабораториям, выполнение которых позволит им продемонстрировать компетентность и способность получать достоверные результаты. Лаборатории, которые соответствуют требованиям настоящего стандарта, также будут в целом функционировать в соответствии с принципами ISO 9001» (эти принципы – их семь – сформулированы в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015).

Для заказчика главной ценностью услуги лаборатории является своевременность получения, надлежащее оформление и достоверность результатов, т.е. таких, которым можно доверять и принимать обоснованные решения на их основе с минимальным риском для себя.

Это означает, что основные цели (aims) и показатели результативности деятельности лаборатории должны быть связаны именно со своевременностью передачи, и достоверностью и соответствием требованиям выдаваемых результатов, с одной стороны, и степенью удовлетворенности заказчика, с другой.

При разработке показателей качества услуг лаборатории можно использовать ГОСТ Р 54883-2011³.

Если говорить в целом, то достоверность результатов может быть подтверждена тремя способами:

- внутрилабораторным контролем (ВЛК);
- межлабораторным сличением (МСИ);
- данными применения результатов услуг лаборатории заказчиком.

Идеальным выполнением услуг можно считать ситуацию, когда:

- все работы выполнены в точном соответствии с актуальными методиками;
- все проведенные ВЛК подтвердили достоверность результатов;

¹В советском сатирическом журнале «Крокодил» была рубрика «Нарочно не придумаешь», в которой был опубликован фрагмент выступления на годовом отчетном собрании главврача поликлиники, которая заявила, что в прошедшем году поликлиника работала хорошо, но она работала бы еще лучше, если бы ей не мешали больные. Это яркий пример ситуации, когда показатели оценки работы ориентированы не на интересы пациентов, а на интересы самой организации.

²Пример, актуальный в нынешней ситуации: заказчик планирует посетить лабораторию, договаривается о визите. Прибыв на место, он сталкивается с требованием для входа в лабораторию предъявить QR-код, которого у него нет. Никто его заранее об это не предупредил. У заказчика есть ожидание, что ему при предварительном согласовании визита сообщили всю необходимую информацию. В данном случае его ожидания не оправдались и, даже если требование формально правильное, у заказчика сложится негативное отношение к лаборатории.

³ГОСТ Р 54883-2011 Методика оценки качества услуг аккредитованных испытательных лабораторий и испытательных центров

- все проведенные МСИ подтвердили достоверность результатов;
- все результаты переданы заказчику своевременно и в полном объеме (то есть в точном соответствии с контрактными требованиями);
- все переданные заказчику результаты оформлены надлежащим образом;
- у заказчика нет претензий, связанных с результатами, выданными лабораторией.

На Рис. 1 представлена схема, демонстрирующая компоненты, вносящие свой вклад в обеспечение достоверности результатов и удовлетворенности заказчика.

Исходя из перечисленного, можно установить, как минимум, шесть показателей качества работы лаборатории (см Табл. 2).

Приведенные показатели позволяют оценить работу лаборатории в целом. Далее будут рассматриваться показатели, относящиеся к отдельным подразделениям и

сотрудникам. И здесь крайне важно иметь в виду следующее.

Общий результат лаборатории зависит от двух параметров:

- отлаженности системы (обеспеченности ресурсами, скоординированности взаимодействий участников, пригодности процедур и правил принятия решений...);
- личных усилий каждого сотрудника.

Классики менеджмента указывают, что определяющим является первый параметр. Как правило, сотрудники готовы прилагать все усилия для получения необходимого результата и причина того, что полученный результат не соответствует этим усилиям, лежит именно в системе. Так Э. Деминг⁴ в своей знаменитой книге «Выход из кризиса» писал: «Допустим, что: 1) все знают, что делать, 2) каждый старается изо всех сил. Итог: трата знаний и усилий; результаты далеки от оптимума. Ничем нельзя заменить командную работу и эффективных лидеров команд как способ согласования усилий и получения знаний».

Т а б л и ц а 2

Показатели качества работы лаборатории и методы расчета

Параметр	Показатель	Метод расчета
Результаты ВЛК	% подтверждений результатов	Фиксируем количество проведенных ВЛК Фиксируем количество подтвержденных результатов Рассчитываем процентное соотношение второй и первой величины
Результаты МСИ	% подтверждений результатов	Фиксируем количество проведенных МСИ Фиксируем количество подтвержденных результатов Рассчитываем процентное соотношение второй и первой величины
Своевременность	% договоров, выполненных в срок	Фиксируем количество заключенных договоров (за определенный период, на который рассчитывается показатель) Фиксируем количество договоров, выполненных в срок Рассчитываем процентное соотношение второй и первой величины
Полнота	% договоров, по которым результаты предоставлены в полном объеме	Фиксируем количество заключенных договоров (за определенный период, на который рассчитывается показатель) Фиксируем количество договоров, работы или результаты по которым были выполнены или предоставлены в полном объеме Рассчитываем процентное соотношение второй и первой величины
Претензии	количество претензий на договор	Фиксируем количество заключенных договоров (за определенный период, на который рассчитывается показатель) Фиксируем количество обоснованных претензий, полученных за этот же период Рассчитываем соотношение второй и первой величины (например. За год выполнены работы по 57 договорам, получено 5 претензий, из которых 4 признаны обоснованными. Соотношение – $4/57 = 0,07$ претензии на договор)

⁴Эдвардс Деминг (1900 – 1993) – американский специалист в области статистики, по сути, основоположник современного менеджмента качества, «отец» японского «экономического чуда». Полагал, что из 100 проблем 98 имеют системную причину и только 2 то, что мы часто называем «человеческим фактором».

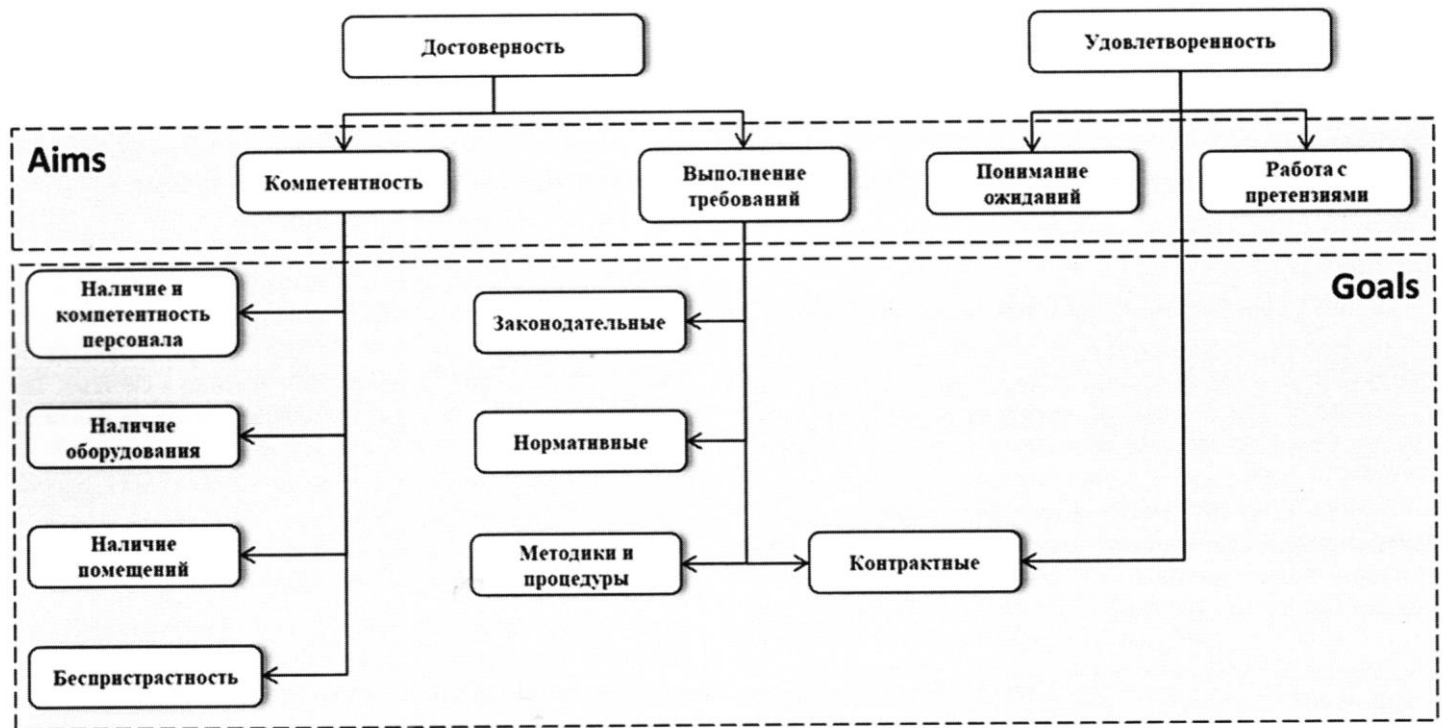


Рисунок 1. Обеспечение достоверности и удовлетворенности

Соответственно, система показателей, ориентированная на оценку личного вклада, будет, во-первых, необъективной и, во-вторых, давать искаженную картину, так как конечный результат, главным образом, зависит не от личных усилий, а от их скоординированности и обеспеченности ресурсами и соответствующими управленческими решениями. Хорошей иллюстрацией здесь служит известная басня Крылова (см. Рис. 2).

Все стараются – «из кожи лезут вон», но «возу все нет ходу». Т.е. никого из участников нельзя упрекнуть в том, что он не старается. Но результата нет, хотя, «поклажа бы

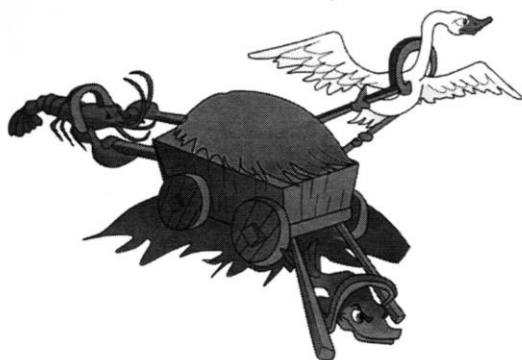


Рисунок 2. Лебедь, рак и щука

для них казалась и легка». И строки «Когда в товарищах согласья нет, На лад их дело не пойдет», ясно указывают, что корень проблем – в несогласованности (нескоординированности) усилий. Если оценивать только уровень личных усилий, то все участники заслуживают высшей оценки, однако, ожидаемого общего результата-то нет!

Для лабораторий более детальными целями (goals) можно считать, например, следующие:

- с точки зрения достоверности: обеспечить
 - необходимое наличие и полную компетентность персонала;
 - наличие и пригодность необходимого оборудования;
 - наличие и пригодность необходимых помещений;
 - полную беспристрастность;
 - полное и точное выполнение всех требований;
 - понимание ожиданий заказчиков;
- с точки зрения выполнения требований: обеспечить
 - знание, полное и точное выполнение всех законодательных, нормативных и иных обязательных требований;
 - полное и точное выполнение контрактных требований;
 - полное и точное выполнение методик и внутренних процедур;
- с точки зрения удовлетворенности заказчика: обеспечить
 - полное и точное понимание ожиданий заказчиков;

- выполнение всех работ в сроки, установленные контрактами;
- точное определение обоснованности претензии (жалобы);
- полные, точные и своевременные ответы на претензии (жалобы).

Теперь эти цели можно разложить на задачи (objectives) для исполнителей, определяя роль каждого в достижении цели (например, см. Табл. 3 (Таблица не содержит исчерпывающего перечня и приводится лишь для примера)).

Следует отметить, что задачи могут указывать на направления, в которых следует искать возможные риски.

При разработке системы показателей важно также понимать следующее. Результат любой работы является плодом деятельности нескольких исполнителей, что можно представить в виде цепочки, изображенной на Рис. 3

В приведенном потоке процессов можно выделить пары «внутренний поставщик» - «внутренний потребитель». Например, Процесс2 является внутренним потребителем результатов Процесса1, который в этой паре является внутренним поставщиком. Так как целью у нас всегда является поставка результатов, соответствующих требованиям и при этом неважно, кто является источником требований – внешний заказчик или внутренний процесс-потребитель, то, соответственно, оценка результативности каждого процесса (или конкретного исполнителя) должна состоять из двух частей:

- оценка выполнения требований внешнего заказчика (например, точность следования заданной методике, проведение установленных испытаний для всех переданных объектов и т.д.);
- оценка выполнения требований внутреннего потребителя, то есть того, кому этот процесс (исполнитель) не-

посредственно передает свои результаты для дальнейшей работы (это могут быть сроки, требования к оформлению, способы передачи и т.д.).

К сожалению, на практике приходится встречаться с ситуацией, когда установленные руководителем из самых лучших побуждений показатели, работают, на самом деле, против тех целей, ради которых они вводились.

Ярким примером такого может служить показатель, которым оценивается работа инспектора ГИБДД: количество выписанных протоколов о нарушении и штрафов. Идеальная безопасность движения означает, что нарушения отсутствуют, но при действующем показателе работа инспектора будет оценена как плохая. Парадокс! А причина его в том, что цель – безопасность движения (отсутствие нарушений), а показатель «поощряет» нарушения. Очевидно, что показатель должен быть строго обратный: чем меньше нарушений на участке инспектора, чем меньше негативных последствий этих нарушений, тем лучше работает инспектор.

Поэтому рекомендуется перед тем, как вводить какой-то показатель, проверить, действительно ли он обеспечит ожидаемый вами результат.

В завершающей части статьи хотелось бы провести четкую грань между целями и индикаторами. Смешивание этих понятий – весьма нередкое явление, ведущее к негативным последствиям для лаборатории.

Цель – это то, к чему мы стремимся, а индикатор – это показатель, который определяет текущее состояние какого-то объекта. Индикаторы служат для принятия управленческих и технических решений, а не для оценки результативности деятельности лаборатории вообще или отдельного сотрудника.

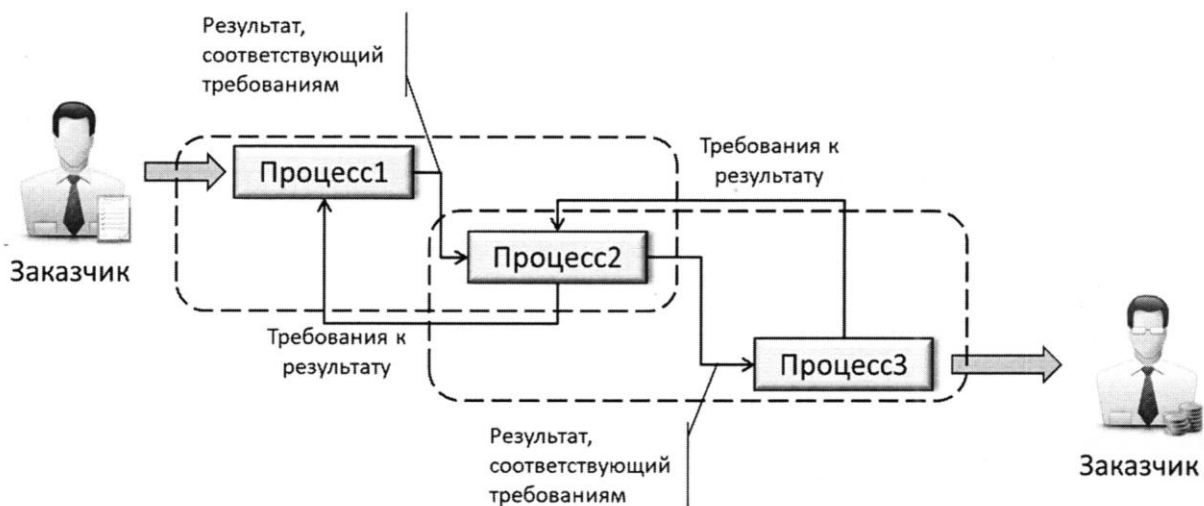


Рисунок 3. Поток процессов (работ)

Примеры задач и их целевых значений

Сотрудник	Задача	Целевое значение
Цель (goal): обеспечить необходимое наличие и полную компетентность персонала		
руководитель лаборатории	определять необходимое количество и состав сотрудников	отсутствие случаев, когда не хватает нужных специалистов для выполнения работ
руководитель подразделения	определять требуемую компетентность определять необходимость повышения квалификации	отсутствие случаев ненадлежащего выполнения работ из-за неверно определенной необходимой компетентности отсутствие случаев несвоевременного выявления недостаточной компетентности
специалист по кадрам	подбирать персонал точно соответствующий заданным требованиям своевременно заполнять вакансии	отсутствие случаев несоответствия принятого сотрудника заданным требованиям отсутствие случаев, когда после установленного периода вакансии остается открытой
Цель (goal): обеспечить полную беспристрастность		
руководитель лаборатории	руководитель лаборатории разрабатывать оргструктуру лаборатории, исключая конфликт интересов распределять ответственность, не создавая конфликта интересов и угрозы беспристрастности устанавливать систему оценки результативности и поощрений/наказаний, не создающую конфликта интересов и/или угроз беспристрастности	отсутствие случаев выявленного конфликта интересов в силу некорректной оргструктуры отсутствие случаев выявленного конфликта интересов или угроз беспристрастности в силу некорректного распределения ответственности отсутствие случаев выявленного конфликта интересов или угроз беспристрастности в силу некорректной системы оценки результативности
Цель (goal): обеспечить выполнение требований		
руководитель лаборатории	обеспечить доступность источников законодательных, нормативных и иных требований	отсутствие случаев невыполнения требований сотрудником в силу их недоступности для него
руководитель подразделения	обеспечить знание сотрудниками законодательных, нормативных и иных требований	отсутствие случаев невыполнения требований сотрудником в силу их незнания
сотрудник	точно и в полном объеме выполнять установленные требования	отсутствие случаев сознательного невыполнения сотрудником требований
Цель (goal): обеспечить полное и точное понимание ожиданий заказчика		
руководитель лаборатории, менеджер продаж, сотрудник договорного отдела...	своевременно определять ожидания заказчика своевременно и точно устанавливать причины неудовлетворенности заказчика	отсутствие претензий (жалоб) заказчика в связи с тем, что его ожидания не были определены отсутствие повторных претензий (жалоб) заказчика по той же причине
Цель (goal): обеспечить точное определение обоснованности претензии		
ответственный за работу с претензиями	Своевременно и точно определять обоснованность претензии	отсутствие случаев признания необоснованной претензии обоснованной (ложноположительное решение) отсутствие случаев признания обоснованной претензии необоснованной (ложноотрицательное решение)

Простой пример для иллюстрации.

Мы с вами воспользовались услугой такси. Цель услуги – привезти пассажира в заданный пункт (А) своевременно при полном и точном соблюдении правил дорожного движения. В ходе поездки водитель будет отслеживать ряд показателей: оставшееся до точки А расстояние, время, расход бензина, скорость и т.д. Это индикаторы, которые необходимы не для оценки результативности работы водителя, а для принятия им технических решений: надо ускориться или нет, надо поискать более короткий маршрут или нет, надо заправляться или нет и т.д.

К каким последствиям может вести нарушение вышеприведенной рекомендации?

Допустим, мы водителю установили цель: расход бензина – не более 8 л/100 км. Тем самым мы сказали ему, что для нас ценностью является экономия, а не доставка пассажира в нужное место в нужное время. Соответственно, водитель будет следить за расходом и как только он начнет выходить за установленные пределы, будет принимать меры к его снижению, не учитывая интересы пассажира.

Еще пример: руководитель установил показатель результативности: инженер в течение месяца должен выполнять не менее 20 работ. Тем самым индикатор (количество выполненных работ за период) был сделан целью со всеми вытекающими отсюда печальными последствиями.

Первое. Так как количество выполняемых работ мало зависит от сотрудника, у руководителя появляется инструмент манипулирования (давления), что создает угрозу бес-

пристрастности, а также почву для обид и ощущения несправедливости.

Второе. Такое решение создает конфликт интересов в коллективе и может порождать напряженную обстановку, например, когда руководство явно отдает предпочтение какому-то инженеру, отдавая ему работы в ущерб другим.

Третье. Такое решение никак не работает на выполнение требований и удовлетворенность заказчика, не способствует получению достоверных результатов, так как выполнение инженером установленной нормы не является ценностью для заказчика.

Подводя итоги, можно сформулировать несколько правил, которыми следует руководствоваться, разрабатывая систему показателей.

1) при построении системы показателей четко следует разделять цели, как ценности, как идеал, который недостижим (например, полное отсутствие сбоев в работе), и задачи, которые указывают на результаты, которые должны быть достигнуты при движении к цели;

2) показатели должны быть связаны с уровнем соответствия требованиям;

3) показатели должны быть двух типов: одни отражают степень выполнения требований конечного заказчика, другие – степень выполнения требований внутреннего потребителя;

4) вводя тот или иной показатель, проверьте мысленным экспериментом, действительно ли он стимулирует достижение предполагаемых целей.