

## Решения, основанные на фактах

g) Factual approach to decision making Effective decisions are based on the analysis of data and information.	д) Принятие решений, основанное на фактах Результативные решения основываются на анализе данных и информации.
--	--

Обратите внимание, как в стандарте ISO 9000:2005, которым вы пользуетесь, переведен этот принцип: должно быть «**Результативные** решения», а не «Эффективные решения».

Это принцип на уровне, что называется, здравого смысла: понятно, что решение, принимаемое «втемную», с существенной степенью неопределенности имеет вероятность быть ошибочным намного большую, чем решение, принимаемое на основе имеющихся данных.

Следование этому принципу предполагает, что в организации четко определены данные, необходимые для принятия тех или иных решений, источники их получения, каналы и методы сбора и обработки.

В модели СМК серии ISO 9000 документы, содержащие фактическую информацию, выделены в отдельный класс – записи.

Парадокс российских предприятий состоит в том, что там собирается невообразимое количество разного рода отчетов, справок и т.п., но при этом лишь малое их число используется как данные при принятии решений. Одна крупная российская компания, сотрудники которой были вконец измучены необходимостью составлять разные отчеты, провела проект по изучению востребованности этих отчетов. В итоге оказалось, что 70% документов не использовались теми, кто их запрашивал. Нередко причина запроса указывалась как «на всякий случай» или «положено по инструкции». Кроме того, оказалось, что значительное количество отчетов, затребованных у одних и тех сотрудников разными службами, содержали во многом одни и те же данные, только оформленные по-разному.

В этой же организации был в конечном итоге сформулирован очень здравый, на мой взгляд, подход к получению отчетов, который проиллюстрирован на рис. 1.

Все необходимые исходные данные вносятся в корпоративную базу данных сотрудниками на местах, которые несут ответственность за своевременное и полное внесение исходных данных.

Любой, кому нужен отчет, сам задает его параметры и форму представления и генерирует на основе имеющихся исходных данных.



Рисунок 1. Корпоративная база данных

Чтобы понять, следует ли организация рассматриваемому принципу, надо просто ознакомиться с порядком принятия решений: поприсутствовать на совещаниях разного уровня, просмотреть протоколы, установить, анализируются ли фактические данные, используются ли статистические методы для выявления тенденций, связано ли принятое решение с анализируемыми данными, основывается ли оно на них. Ведь не секрет, что решения порой принимаются под воздействием эмоционального порыва и не всегда согласуются с имеющимися фактами.

При этом следует иметь в виду, что стандарт предполагает ограниченное применение принципа: не ко всей деятельности организации, а лишь к той, что связана с управлением соответствием продукции требованиям.