

Концепция формирования корпоративной системы менеджмента качества в ОАО «РЖД»

А.Е. КРАСКОВСКИЙ, директор Научно-исследовательского института управления качеством на железнодорожном транспорте, д-р техн. наук, профессор



Настоящая Концепция содержит основные положения методологии разработки и внедрения корпоративной системы менеджмента качества (КСМК) в ОАО «РЖД» на основе международных стандартов ИСО серии 9000:2000. Ее принципиальной особенностью является то, что КСМК рассматривается как часть системы управления компанией, неразрывно и органично с ней связанная. С другой стороны, методология КСМК является общей для всей системы управления. В этом смысле Концепция отражает принцип «от управления качеством к качеству управления» и может быть взята за основу развития управления в компании «РЖД».



Программой стратегического развития ОАО «РЖД» намечены высокие рубежи, для достижения которых требуются не только инвестиции и мобилизация ресурсов, но и упорядочение всей деятельности компании на основе современных принципов корпоративного управления и менеджмента качества.

Отечественный и международный опыт показывает, что эффективным механизмом упорядочения деятельности является разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями между-

народного стандарта (МС) ИСО 9001:2000.

Поэтому не случайно, что в число важнейших задач, сформулированных на заседании правления компании, посвященном итогам работы в 2004 году и планам развития на 2005 год, входят разработка системы управления качеством и выстраивание новой структуры системы управления, обеспечивающей достижение компанией поставленных стратегических целей.

В мировой практике нет опыта внедрения СМК в компаниях такого масштаба, как ОАО «РЖД». В силу этого важно правильно определить место и роль

СМК в деятельности компании, основные принципы организации СМК, а также результаты внедрения этой системы в ОАО «РЖД».

Назначение концепции

Концепция должна отражать основную идею всестороннего совершенствования деятельности компании на основе требований и рекомендаций международных стандартов ИСО 9000:2000 для обеспечения реализации программы стратегического развития ОАО «РЖД».

Для конкретизации этой идеи концепция должна ответить на следующие вопросы:

- Что представляет собой СМК?
- Чего можно ожидать от внедрения СМК?

- Как надо внедрять СМК?

Учитывая, что разработка и внедрение СМК потребуют значительных инвестиций, для принятия решения наиболее важным в концепции является ответ на второй вопрос.

Для оценки эффекта внедрения СМК в ОАО «РЖД» необходимо дать системный анализ существующего положения дел в отрасли.

Системный анализ положения дел в компании «РЖД»

Успехи ОАО «РЖД» за последние годы общепризнанны. Растут объемы перевозок, улучшаются экономические показатели, компания получила высокий статус инвестиционной привлекательности. Но, несмотря на это, анализ положения дел показывает наличие серьезных недостатков в ее деятельности, которые не позволяют ей выйти на принципиально новые рубежи. К числу этих недостатков относятся:

- невозможность в полной мере решить проблему обновления основных фондов;
- существующая организация работ, не позволяющая обеспечить стабильно высокое качество ремонтов;

- относительно низкая производительность труда и значительные издержки в отрасли, так, например, в нашей стране на 1 км пути приходится примерно 15 чел. (в 1904 г. было 12 чел. на версту), в США — 1 чел. на 1 км пути (в 1904 г. было 4 чел. на версту), в Европе — от 4 до 7 чел. на 1 км пути; по объемам транспортной работы в России — 1 чел. на 1 млн. т-км перевозимых грузов, в США — 0,1 чел.*

- недостаточная управляемость в структурных подразделениях компании. Результаты опроса руководителей говорят о том, что процент адресных приказов и конструктивных распоряжений составляет немногим более 50%, а выполняется из них только 60%; достоверность и полнота предоставляемых данных не превышают 70%; главным способом выполнения решений является административное давление;

- длинные обратные связи, не позволяющие быстро решать насущные проблемы на местах, сложившиеся в компании при централизованной системе финансирования и материально-технического обеспечения.

Указанные недостатки носят постоянный характер и обусловлены существующей системой управления. Для их преодоления требуется перевод системы управления на новые, научно обоснованные принципы работы.

Вместе с тем, в железнодорожной отрасли имеется огромный и конструктивный потенциал, который необходимо сохранить — это вертикаль управления, нормативно-методическая база, традиции профессионализма и добросовестного отношения к труду.

Актуальность создания SMK в компании «РЖД» обусловлена также и внешними факторами:

- необходимостью повышения конкурентоспособности транспортных услуг;
- перспективами развития международных перевозок;
- необходимостью соответствия требованиям МС ИСО 9001:2000 при вступлении России в ВТО.

Сущность SMK

SMK — это управленческая система, направленная на отладку деятельности компании в области качества.

Для раскрытия сущности SMK необходимо определить:

Таблица 1. Принципы SMK

№ п.п.	Принципы МС ИСО 9000:2000	Основной смысл принципов
1	Ориентация на потребителей	Формирование и удовлетворение потребительских требований
2	Лидерство руководителей	Грамотные постановки задач и создание условий для их реализации
3	Вовлеченность персонала	Мотивация, баланс полномочий и ответственности, создание командного духа
4	Процессный подход	Деятельность должна проектироваться на основе существующих и новых процессов
5	Системный подход к менеджменту	Все процессы должны быть согласованы по входам, выходам, ресурсам и срокам исполнения
6	Постоянное улучшение деятельности компании	Лучше выполнять много малых последовательных улучшений, чем делать разрозненные большие «скачки»
7	Принятие решений на основе фактов	Обоснование решений, борьба с сокрытиями, переход от концепции наказания виновных к концепции устранения причин недостатков
8	Взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками	Открытость отношений, учет интересов партнеров в собственной стратегии

- Что является объектом управления в SMK?

- На каких принципах строится SMK?

- Кто является субъектом управления в SMK?

- Место SMK в общей системе управления.

Объектами управления в SMK являются процессы, влияющие на качество производства продукции, оказания услуг, материально-технического обеспечения, взаимодействия с потребителями и партнерами. Отладка всех процессов и их взаимное согласование являются решающими факторами в обеспечении качества выполняемых работ.

Эффективное управление процессами в SMK обеспечивается за счет реализации 8 фундаментальных принципов, сформулированных в МС ИСО 9000:2000 (см. табл. 1).

Анализ указанных принципов позволяет сделать вывод, что их реализация является сложным комплексным проектом, направленным на улучшение производственных процессов, деятельности руководителей и персонала, взаимодействия компании с клиентами и партнерами для повышения качества производимой продукции и предоставляемых услуг.

SMK предполагает создание в аппарате управления и на предприятиях малочисленных структур (отделов, секторов, советов) для управления и координации деятельности в области качества, а также службы внутреннего аудита, в которой задействованы работники предприятия. Главными субъектами управления в SMK являются заинтересо-

ванные руководители всех уровней и персонал, деятельность которого связана с обеспечением качества продукции и услуг. В хорошо работающей SMK вопросы качества являются делом первостепенной важности для всего коллектива.

В соответствии с МС ИСО 9000:2000 SMK является частью общей системы управления, а цели и политика в области качества должны соответствовать целям организации. С другой стороны, SMK является универсальным инструментом обеспечения качества любых управленческих решений, включая формирование целей организации. Поэтому в компании «РЖД» необходимо создавать систему менеджмента качества не только на линейных предприятиях, а строить корпоративную систему менеджмента качества, охватывающую все уровни управления сверху вниз, начиная с центрального аппарата ОАО «РЖД» и заканчивая ее структурными подразделениями, дочерними и зависимыми обществами.

Таким образом, КСМК, согласно ИСО 9000:2000, должна стать для ОАО «РЖД» системой менеджмента в области качества, призванной:

- обеспечивать основу для постоянного улучшения деятельности компании;
- успешно реализовать политику и цели компании в области качества;
- сделать процессы основными взаимодействующими элементами;
- стать неотъемлемой частью общей системы управления компании и ее методологической основой.

Следует отметить, что SMK не исчерпывает всего многообразия «рычагов» управления качеством и повышения эффективности деятельности компании «РЖД». В отрасли происхо-

* Данные приводятся без учета выделенных в аутсорсинг видов деятельности (ремонт пути, локомотивов и др.). Реальное соотношение производительности труда на железных дорогах России и США составляет примерно 1:4.

дят непрерывные поиски новых технологий, технических и организационных решений по совершенствованию перевозочного процесса и других видов деятельности. Однако эффективность этих новаций значительно повысится, если они будут проводиться на базе СМК.

Проектируемые результаты создания КСМК в ОАО «РЖД»

Проектный подход к созданию КСМК предполагает определение результатов (целей), которые могут быть достигнуты при внедрении этой системы, а также моделирование вариантов по достижению этих результатов и выбор наилучшего из них.

1. Совершенствование процессов как основа получения эффекта от внедрения КСМК

В основе получения эффекта при внедрении КСМК лежат стабилизация и совершенствование процессов, отработка их взаимодействия и улучшение ресурсного обеспечения.

Основными направлениями совершенствования процессов в ходе приведения этой системы в соответствие требованиям МС ИСО 9001:2000 являются организационные преобразования на основе процессного подхода (наведение порядка) и четкая регламентация деятельности, в том числе — целеполагания выработки управленческих решений.

Результаты совершенствования процессов по данным направлениям и возникающие в силу этого виды эффектов представлены в *таблице 2*.

Полнота и степень достижения результатов, соответствующие им эффек-

ты определяются стратегией создания КСМК в компании.

2. Стратегические варианты создания КСМК на основе стандартов ИСО серии 9000

В силу структурной сложности управления компании «РЖД» возможно выделить несколько стратегических вариантов создания КСМК, каждый из которых обеспечивает достижение различных результатов (см. *табл. 3*).

Сравнительный анализ приведенных вариантов разработки и внедрения КСМК позволяет сделать вывод о том, что предпочтительным является 4-й вариант, который аккумулирует преимущества всех указанных стратегий и делает акцент на совершенствование общей системы менеджмента компании.

3. Отечественный и зарубежный опыт внедрения СМК

Внедрение СМК на отечественных предприятиях осуществляется, как правило, по одному из первых 3 вариантов (см. *табл. 3*) в зависимости от сложности предприятия и наличия отраслевого подчинения. Из числа отечественных предприятий, получивших сертификат соответствия СМК требованиям МС ИСО 9001:2000, лишь 20%, по оценкам специалистов, добились реальных улучшений. Основной причиной низкой отдачи от сертифицированных СМК на предприятиях является недостаточная увязка этих систем с общим менеджментом, так как сфера действия СМК не распространяется на процессы подготовки и принятия управленческих решений.

Опыт компании «Железные дороги Германии» подтверждает необходимость отладки всей системы корпора-

тивного управления при внедрении СМК, что соответствует 4-му варианту. Такой подход позволил этой компании за период с 1993 года по 2000 год при росте грузооборота и пассажирооборота на 15% повысить производительность труда в 2,5 раза.

На российских предприятиях, успешно внедривших СМК (например, Вологодский подшипниковый завод, Машиностроительный завод Минатома России, Воронежский механический завод, Ижевский радиозавод и др.), экономические показатели улучшились в среднем на 15–20%.

Для постановки измеримых целей создания КСМК в ОАО «РЖД», согласованных с программой стратегического развития компании, требуется более детальное проектирование результатов внедрения этой системы, включая моделирование процессов их достижения.

Методология разработки и внедрения КСМК

Методологией разработки и внедрения КСМК в компании является проектирование КСМК и плановый переход от существующей деятельности к проектируемой. Методология опирается на реализацию 8 указанных принципов управления (*табл. 1*), требований и рекомендаций МС ИСО серии 9000:2000. Кроме этого, при формировании КСМК в ОАО «РЖД» должны учитываться особенности компании, связанные с уникальностью ее организационной структуры и многообразием видов деятельности. В этих условиях для выработки наилучшей стратегии создания КСМК необходимо обеспечить выполнение следующих дополнительных требований:

Таблица 2. Обобщенные результаты и экономический эффект внедрения КСМК

Улучшаемые процессы	Составляющие экономического эффекта	Обобщенный экономический эффект
1. Повышение качества и конкурентоспособности транспортных услуг		
Совершенствование взаимодействия процессов перевозок и обеспечивающих процессов	Повышение ценности услуг и работ. Увеличение доли рынка транспортных услуг (привлечение дополнительных клиентов)	Увеличение доходов и прибыльности
2. Сокращение непроизводительных действий и повышение уровня исполнительской дисциплины		
Улучшение организации взаимодействия с клиентами	Сокращение непроизводительных затрат. Рост производительности труда. Экономия материальных и трудовых ресурсов	Снижение себестоимости
3. Сокращение времени и повышение качества принятия управленческих решений		
Регламентация действий персонала. Совершенствование управленческих и производственных процессов	Улучшение профилактики браков в работе. Сокращение времени на устранение несоответствий	Уменьшение потерь и сокращение эксплуатационных расходов
4. Увеличение прозрачности деятельности компании и ее инвестиционной привлекательности		
Регламентация управленческих процессов. Совершенствование системы обучения руководителей	Расширение деятельности на международных рынках транспортных услуг. Привлечение внешних источников финансирования	Увеличение доходов. Повышение рентабельности

Таблица 3. Варианты создания КСМК в ОАО «РЖД» и экспертная оценка их результативности

№ варианта	Вариант внедрения КСМК	Экспертная оценка	Достижимый результат
1	КСМК внедряется на линейных предприятиях	1+	1) Упорядочение внутренней деятельности предприятий
2	КСМК внедряется в управленческих структурах компании	4+	2) Отладка процессов материально-технического и финансового обеспечения 3) Формирование партнерских отношений по всей вертикали управления 4) Упорядочение и сокращение контрольных проверок, ревизий, комиссионных осмотров
3	КСМК внедряется в управленческих структурах компании (по всей вертикали управления) и на линейных предприятиях	7+	5) Повышение качества выходной продукции и услуг, привлечение новых клиентов 6) Сокращение непроизводительных расходов за счет «наведения порядка» 7) Повышение производительности труда за счет регламентации и формирования постоянно действующей системы мотивации персонала
4	КСМК внедряется по 3-му варианту с отладкой системы корпоративного управления ОАО «РЖД» на базе принципов ИСО 9000 и рекомендаций ИСО 9004	12+	8) Увеличение отдачи от инвестиционных проектов за счет обоснованного целеполагания и проектирования деятельности по достижению целей 9) Повышение производительности труда за счет децентрализации управления путем делегирования полномочий филиалам и структурным подразделениям компании 10) Расширение масштабов и повышение эффективности транспортного бизнеса за счет совершенствования маркетинга и обоснованного целеполагания 11) Сокращение управленческого аппарата за счет упорядочения деятельности и устранения дублирующих звеньев 12) Обеспечение положительной динамики всех показателей деятельности

• Единые подходы к постановке КСМК на всех уровнях управления компании на основе разработанных типовых методик.

• Апробирование внедрения КСМК на типовых линейных предприятиях по схеме «центральный аппарат — железная дорога — отделение — линейное предприятие» и последующее распространение полученного опыта на всю компанию.

• Максимальная опора на собственные людские ресурсы ОАО «РЖД» за счет специально подготовленных руководителей и «веерного» обучения персонала, при котором обучаемые впоследствии становятся учителями.

• Проектирование возможности последующей интеграции КСМК с системами управления безопасностью, экологией и охраной труда в соответствии с международными стандартами.

• Внедрение КСМК эволюционным путем, не допускающим снижение эффективности оперативной деятельности компании и безопасности движения.

• Активное использование научно-исследовательских и учебных организаций железнодорожного транспорта для разработки методических и инструктивных документов с целью оказания максимальной помощи железным дорогам и их предприятиям.

Проектирование КСМК в ОАО «РЖД» включает в себя:

• **Проектирование целеполагания компании.** Методология разработки СМК в ОАО «РЖД» должна включать в первую очередь проектирование целеполагания в компании, что является ключевым звеном в управлении, а значит и во всей деятельности компании.

В методологию входят: постановка и декомпозиция измеримых целей; моделирование путей достижения целей; планирование ресурсов; корректировка целей; экспертиза разработанных решений.

• **Проектирование бизнес-процессов по видам деятельности.** Бизнес-процессы и подпроцессы проектируются таким образом, чтобы конечный продукт каждого из них соответствовал требованиям потребителя. Для этого процессы согласовываются между собой по входам, выходам, ресурсам и срокам исполнения.

По результатам проектирования бизнес-процессов разрабатываются соответствующие процедурные документы, описывающие: технологии выполнения процессов, контрольные точки и показатели эффективности, матрицы распределения полномочий и ответственности и др.

• **Проектирование нормативной базы КСМК.** Спроектированную дея-

тельность компании необходимо регламентировать в виде нормативных документов — управленческих стандартов.

Регламентация постоянно совершенствующейся деятельности компании «РЖД» во всем ее многообразии на базе стандартов весьма затруднительна. Однако, несмотря на обилие задач, механизмы их решения и процедуры организации работ во многом повторяются. Для обеспечения наилучшей последовательности действий, создаются стандарты управления, адаптированные к различным видам деятельности.

Первое, с чего следует начать — разработать стандарты управленческой деятельности центрального аппарата ОАО «РЖД», так как от его работы зависит эффективность деятельности всей компании.

Следующий этап — разработка управленческих стандартов по видам деятельности.

• **Проектирование системы мотивации персонала.** Процесс проектирования системы мотивации персонала включает в себя подпроцессы по организации необходимых условий труда в соответствии с корпоративными стандартами; разработке системы учета, оценки и оплаты труда по его результатам; формированию социального пакета и моральных стимулов.

● **Проектирование внедрения КСМК.** При проектировании внедрения КСМК на основе первоначального аудита определяются: этапность, содержание работ, промежуточные результаты, ресурсное и организационное обеспечение, формы контроля и корректирующих действий.

После проектирования КСМК осуществляется плановый переход от существующей деятельности к спроектированной.

Структурная сложность и территориальная распределенность ОАО «РЖД» требует поэтапного внедрения КСМК в компании, включающего: апробирование на пилотных объектах, расширение работ на базовые предприятия дорог и последующее тиражирование на всю сеть. На каждом этапе внедрения КСМК осуществляется проектирование этой системы в соответствии с положениями настоящей Концепции.

Такой подход позволит выполнить внедрение КСМК в ОАО «РЖД» за счет максимального использования собственных сил и эффективного распределения привлекаемых материальных и временных ресурсов.

Первый этап — организация работ (продолжительность 3–6 месяцев)

На основе стратегических целей и базисных ценностей ОАО «РЖД» формируются политика и стратегические цели компании в области качества.

Для обеспечения управляемости таким масштабным проектом должна быть создана соответствующая организационная структура, возглавляемая Координационным советом.

На этом этапе определяются пилотные проекты внедрения КСМК, включающие все уровни управления: центральный аппарат — дорога — отделение — линейные предприятия (выборочно), обеспечивающие реализацию основных бизнес-процессов.

Второй этап — реализация пилотных проектов (продолжительность 1 год)

Проводится декомпозиция политики и стратегических целей ОАО «РЖД» в области качества по уровням управления пилотных проектов.

Спроектированная КСМК внедряется на всех уровнях управления пилотных проектов, осуществляется «обкатка» процедурных документов и нормативной базы КСМК.

На базе отдельных железных дорог и функциональных филиалов организуется обучение руководителей и ведущих специалистов постановке КСМК

на линейных предприятиях по нарабатываемым документам.

Третий этап — постановка КСМК на базовых предприятиях дорог (продолжительность 1 год)

С учетом накопленного при реализации пилотных проектов опыта и разработанных типовых методик по внедрению КСМК осуществляется постановка КСМК на базовых предприятиях (несколько предприятий на каждой дороге) и в их вертикалях управления. Выбранные предприятия должны быть объединены одним бизнес-процессом на участке дороги.

Осуществляется «веерное» обучение руководителей и ответственных лиц.

На основе накопленного опыта по документированию КСМК, процессному подходу, интеграции и т.д. разрабатываются методические рекомендации по разработке, внедрению и подготовке к сертификации КСМК на предприятиях ОАО «РЖД».

Определяется порядок внедрения КСМК во всех структурных подразделениях и предприятиях компании «РЖД».

Четвертый этап — тиражирование КСМК (продолжительность 2 года)

С помощью обученного персонала, выборочного консультирования на местах и современных информационных технологий осуществляется внедрение (тиражирование) КСМК на всех предприятиях ОАО «РЖД».

Проводится подготовка к сертификации КСМК на соответствие требованиям МС ИСО 9001:2000 центрального аппарата, всех дорог и функциональных филиалов, обеспечивающих перевозочный процесс.

Организационное обеспечение разработки и внедрения КСМК

В целях организационной поддержки разработки и внедрения КСМК в компании целесообразно проведение следующих мероприятий:

- Назначение ответственного руководителя работ по постановке КСМК из числа высшего руководства ОАО «РЖД».

- Организация под председательством ответственного руководителя Координационного совета по разработке и внедрению КСМК, в состав которого должны войти представители высшего руководства компании «РЖД» и управлений ряда железных дорог. Основными функциями Координационного совета являются:

- утверждение стратегии и направлений постановки КСМК в ОАО «РЖД»;

- определение и утверждение состава рабочих групп по направлениям;

- управление деятельностью рабочих групп.

- Определение направлений единой стратегии постановки КСМК в компании «РЖД» по следующим направлениям:

- отработка управленческих процессов на основе требований ИСО 9000;

- постановка КСМК в производственной сфере;

- технико-технологическое обеспечение работы линейных предприятий.

- Формирование рабочих групп для решения оперативных вопросов по направлениям работ из представителей департаментов, железных дорог, отраслевых институтов и других привлеченных организаций.

Единая идеология для всех исполнителей обеспечивается функционированием Координационного совета, который осуществляет проведение согласованной политики по разработке и внедрению КСМК в компании «РЖД».

Основным результатом создания КСМК в ОАО «РЖД» является стабилизация и последующее улучшение качества управления и показателей деятельности компании, способствующих достижению ее стратегических целей. Анализ возможностей КСМК показывает, что ее практическая реализация позволит преодолеть многие системные недостатки отрасли и выйти на более высокий уровень эффективности и качества работы компании.

Экономический эффект от внедрения КСМК в ОАО «РЖД» может быть получен при условии отладки корпоративного управления на принципах МС ИСО 9000:2000, что подтверждается опытом европейских железных дорог, а также ряда крупных отечественных компаний. Принципиально новым шагом повышения эффективности КСМК в ОАО «РЖД» является использование идеологии ИСО 9000:2000 в технологиях управления, в целеполагании на всех уровнях.

Результативность КСМК может быть спрогнозирована на основе научного моделирования улучшения процессов и достигаемых результатов, а также расчета на этой основе экономического эффекта.

Для практического достижения эффекта деятельность по созданию КСМК должна быть тщательно спроектирована и реализована в соответствии с методологией, основные положения которой сформулированы в настоящей концепции.