

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА АУТСОРСИНГА В СФЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК

© 2009 О.В. Желнова*

Ключевые слова: система менеджмента качества, аутсорсинг, железнодорожные перевозки, параметры качества, сертификация.

Рассматривается проблема сохранения качества функционирования системы железнодорожных перевозок предприятий при передаче их на аутсорсинг. Раскрывается понятие системы менеджмента качества, описаны государственные стандарты в области качества и возможность их применения в исследуемой системе; предложен перечень параметров для оценки качества железнодорожных перевозок, передаваемых на аутсорсинг. Разработаны мероприятия по сертификации аутсорсинга в сфере железнодорожных перевозок на соответствие международным стандартам качества.

Одним из факторов, свидетельствующих о способности аутсорсера решать возложенные на него транспортные задачи, является его соответствие требованиям заказчика в отношении качества предоставляемых услуг аутсорсинга.

Инструментом для управления и обеспечения качества услуг (в том числе аутсорсинга), а также своевременного выявления потребностей потребителей является система менеджмента качества, которая функционирует в соответствии с международными стандартами ISO серии 9000.

Система менеджмента качества (СМК) – это часть общей системы управления компанией, которая функционирует с целью обеспечения стабильного качества производимой продукции и оказываемых услуг. В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000, СМК на предприятии должна быть задокументирована, и вся документация должна поддерживаться в актуальном состоянии.

Стандарты ISO серии 9000 – часть комплекса стандартов, разрабатываемых международной неправительственной организацией International Organization of Standardization. Всего насчитывается около 12 тыс. стандартов ISO, которые охватывают практически все виды экономической деятельности (экологические стандарты, стандарты охраны труда, безопасности и т.п.)¹.

Современная действующая версия стандартов ISO серии 9000 включает:

♦ ISO 9000 “СМК. Основные положения и словарь”;

♦ ISO 9001 “СМК. Требования”;

♦ ISO 9004 “СМК. Рекомендации по улучшению деятельности”.

В российской системе сертификации (ГОСТ Р) стандарты, входящие в серию 9000, изданы в виде государственных стандартов ГОСТ Р ИСО 9000:2001², ГОСТ Р ИСО 9001:2001³ и ГОСТ Р ИСО 9004:2001, согласно решению Госстандарта. Они практически полностью соответствуют своим аналогам, изданным ISO.

Стандарты серии ИСО-9000 представляют собой набор требований, которые охватывают те направления деятельности, в той или иной степени выполняющиеся на любом предприятии (анализ контракта, ведение документации, контроль выпускаемой продукции или услуг). Если сейчас в большинстве случаев эта деятельность ведется стихийно, интуитивно, то стандарты требуют систематического ее выполнения на основе документированных процедур, с фиксацией результата.

Особенностью данных стандартов является добровольность, т.е. предприятие само принимает решение, строить ли ему систему качества в соответствии с ИСО-9000 или нет, но, приняв такое решение, оно обязано выполнять все требования этих стандартов.

Фундаментальные принципы, лежащие в основе построения СМК на предприятии, берут свое начало из основных принципов “все-

* Желнова Ольга Викторовна, аспирант Самарского государственного экономического университета.
E-mail: o.zhelnova@mail.ru.

общего управления качеством” (Total Quality Management, TQM) - концепции, предусматривающей реализацию скоординированного, комплексного и целенаправленного внедрения и применения систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности предприятия от стадии проектирования до этапа послепродажного обслуживания при рациональном использовании технического потенциала и активном участии сотрудников всех подразделений организации.

Эти принципы включают:

1. Удовлетворенность потребителей (понимание их потребностей, стремление удовлетворить их существующие запросы и будущие).

2. Процессный подход (определение процессов, документирование, понимание взаимодействия).

3. Постоянное улучшение (поиск и устранение проблем, нововведения в технологии и в управлении).

4. Роль руководства (демонстрация приверженности на собственном примере руководителей, четкое определение перспектив и целей, обеспечение ресурсами, признание вклада людей, создание климата в коллективе).

5. Вовлечение персонала (работники всех уровней вовлечены, непосредственно обеспечивают качество, получают удовлетворение от работы).

6. Системный подход к управлению (управление компанией как системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение заданных целей; цели определяются, достигаются, согласуются между собой).

7. Метод принятия решений, основанный на фактах (собираются и анализируются данные, подтверждается выполнение, фиксируется результат).

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками (выбор, ранжирование, поощрение надежных поставщиков)⁴.

В настоящее время на российских предприятиях все большее внимание уделяется проблеме качества, как конечного продукта, так и качества каждого отдельного процесса и общей системы управления. Большое число предприятий, внедривших СМК, уже успешно прошли аудит на соответствие системы международным стандартам качества. В их числе такие предприятия Самарской обла-

сти, как ОАО “АВТОВАЗ” и его дочернее транспортное предприятие ОАО “АВТОВАЗ-РАНС”, ЗАО “Группа компаний “Электроцит”, ЗАО “Самарский завод алюминиевых сплавов”, ОАО “Международный аэропорт “Курумоч” и др.

В последние годы сложилась тенденция, следуя которой отечественные предприятия обращаются к механизмам аутсорсинга для повышения эффективности своей основной деятельности и повышения качества производимой продукции. Аутсорсинг подразумевает передачу предприятием отдельных, неосновных, функций (или бизнес-процессов) сторонней организации на основе долгосрочного соглашения. Одной из таких непрофильных функций является транспортная функция, которую целесообразно передать на выполнение специализированной транспортной компании, имеющей соответствующие ресурсы, опыт и квалифицированный персонал.

Крупные промышленные предприятия стабильно имеют большое количество грузопотоков с крупными партиями товаров, материалов и т.д., этим объясняется выбор железнодорожного транспорта для осуществления данных грузоперевозок.

Следуя общеэкономическим тенденциям, а также целям повышения качества транспортного обслуживания (в сфере железнодорожных перевозок) и желанию сосредоточить усилия на основной производственной деятельности, предприятиям рекомендуется осуществлять железнодорожные перевозки на принципах аутсорсинга с привлечением специализированного железнодорожного оператора.

Но в случае наличия на предприятии системы менеджмента качества при передаче транспортных функций или бизнес-процессов “на сторону” возникает проблема обеспечения целостности этой системы качества. Российский стандарт ИСО 9001:2001 в п. 4.1 допускает возможность передачи процессов системы менеджмента качества сторонней организации, т.е. аутсорсеру. В этом случае организация-заказчик обязана обеспечить реализацию требований стандарта в аутсорсинговых процессах.

Следовательно, стандарты качества предприятия-заказчика должны найти свое продолжение в бизнес-процессах аутсорсера.

При выборе аутсорсера заказчик должен соблюдать требования стандарта ИСО 9001, а именно: полностью исследовать возможности поставщика (аутсорсера) в соответствии с установленными требованиями; разработать четкие критерии одобрения поставщика; периодически отслеживать его деятельность по всем параметрам.

Ни при каких обстоятельствах аутсорсинг не может быть средством снижения ответственности в области обеспечения качества. Обеспечение качества вызывает доверие только в том случае, когда оно основано на значительных усилиях компании в отношении качества, что, в свою очередь, предполагает СМК, построенную на процессном подходе. Основное положение стандартов ИСО серии 9000 состоит в том, что деятельность, связанная с качеством, должна быть систематической и открытой. Применение данного положения к процессам аутсорсинга делает очевидным следующий вывод: процессы, переданные партнеру, не могут быть без ущерба для качества продукции оставлены без внимания или совсем забыты.

В самом российском стандарте ИСО 9001:2001 понятие “аутсорсинг” употреблено только один раз (п. 4.1), однако в зарубежной литературе по качеству оно применяется активно.

Не смотря на это, необходимо признать, что при отсутствии формализованных правил в большинстве случаев действуют правила неформальные и интуитивные. То есть сам аутсорсер понимает важность поддержания высокого качества оказываемых услуг, и, не смотря на отсутствие обязывающих документов, старается его исполнять.

В выпущенном ИСО/ГК 176 Руководстве по разд. 1.2 “Применение” ИСО 9001:2001 в отношении передачи процессов сторонним организациям говорится: “...Организация должна быть в состоянии продемонстрировать то, что она осуществляет достаточное управление для обеспечения того, чтобы такие процессы выполнялись согласно соответствующим требованиям ИСО 9001:2001. Характер такого управления будет зависеть от особенностей аутсорсингового процесса и связанного с этим риска”.

В зависимости от характера процесса аутсорсинга проблема решается следующим образом:

♦ в контракте могут быть даны ссылки на внутренние документы организации-заказчика, которыми должен руководствоваться аутсорсер в своей работе;

♦ в контракт может быть включено требование о наличии у аутсорсера системы менеджмента качества, удовлетворяющей требованиям стандарта ИСО 9001:2001⁵.

Как видно, важная часть работы по обеспечению качества аутсорсинга транспортных функций должна проводиться на стадии подготовки и заключения аутсорсингового контракта - основного документа, который регулирует отношения сторон.

Еще одним вариантом решения вопроса о сохранении качества услуг аутсорсера может служить заключение специального соглашения по обеспечению качества, которое будет являться частью контракта на поставку в рамках аутсорсинга.

Основные параметры качества, по которым заказчик может систематически оценивать соответствие работы аутсорсера поставленным перед ним задачам в сфере железнодорожных перевозок являются:

♦ соблюдение сроков подачи подвижного состава под погрузку;

♦ техническое состояние подвижного состава и его коммерческая пригодность для перевозок;

♦ число ошибок и нарушений при оформлении транспортной документации;

♦ соблюдение сроков погрузки;

♦ число случаев задержки отправления подвижного состава, возникших из-за недостатка денежных средств на лицевом счету плательщика (аутсорсера);

♦ информационное обеспечение (дислокация груза в пути, информирование о прибытии/задержке груза и т.д.);

♦ гибкость и лояльность по отношению к заказчику (разрешение отсрочки платежа, лояльность по отношению к простоям вагонов под погрузкой, нарушение сроков погрузки и др.), данный параметр не прописывается официально в документах, однако учитывается при оценке качества работы за период.

Перечисленные параметры и их допустимые значения (за исключением параметра лояльности) должны быть прописаны в соответствующем пункте договора аутсорсинга или в дополнительном соглашении об уров-

не качества. Список может быть дополнен и другими параметрами оценки качества.

Если компания-аутсорсер принимает решение о внедрении и сертификации собственной СМК (самостоятельно или по требованию заказчика), то данный вариант наиболее дорогостоящий, трудоемкий и продолжительный по времени, но он носит “стратегический” характер для транспортной компании. Сертификат СМК получается с целью сделать услуги компании-аутсорсера более ценными в глазах партнеров и клиентов, повышая ее имидж и конкурентоспособность на рынке. Наличие сертификата соответствия позволит аутсорсеру привлечь новых клиентов, увеличить прибыль.

Сертификат СМК выступает для заказчика гарантией того, что он заключает договор

со стабильно работающей транспортной компанией, которая располагает соответствующей материально-технической базой, высококвалифицированными специалистами и системой управления, соответствующей стандартам.

Эффективность функционирования СМК аутсорсера во многом определяется на этапе разработки и внедрения. Принятие решения об организации работ по внедрению СМК находится в компетенции первого руководителя компании. Однако данное решение может приниматься и по требованию предприятия-заказчика, поскольку он - главное заинтересованное лицо, участвует на всех этапах создания системы и ее сертификации.

Основные мероприятия по разработке, внедрению и сертификации СМК у компании-аутсорсера перечислены на рисунке.

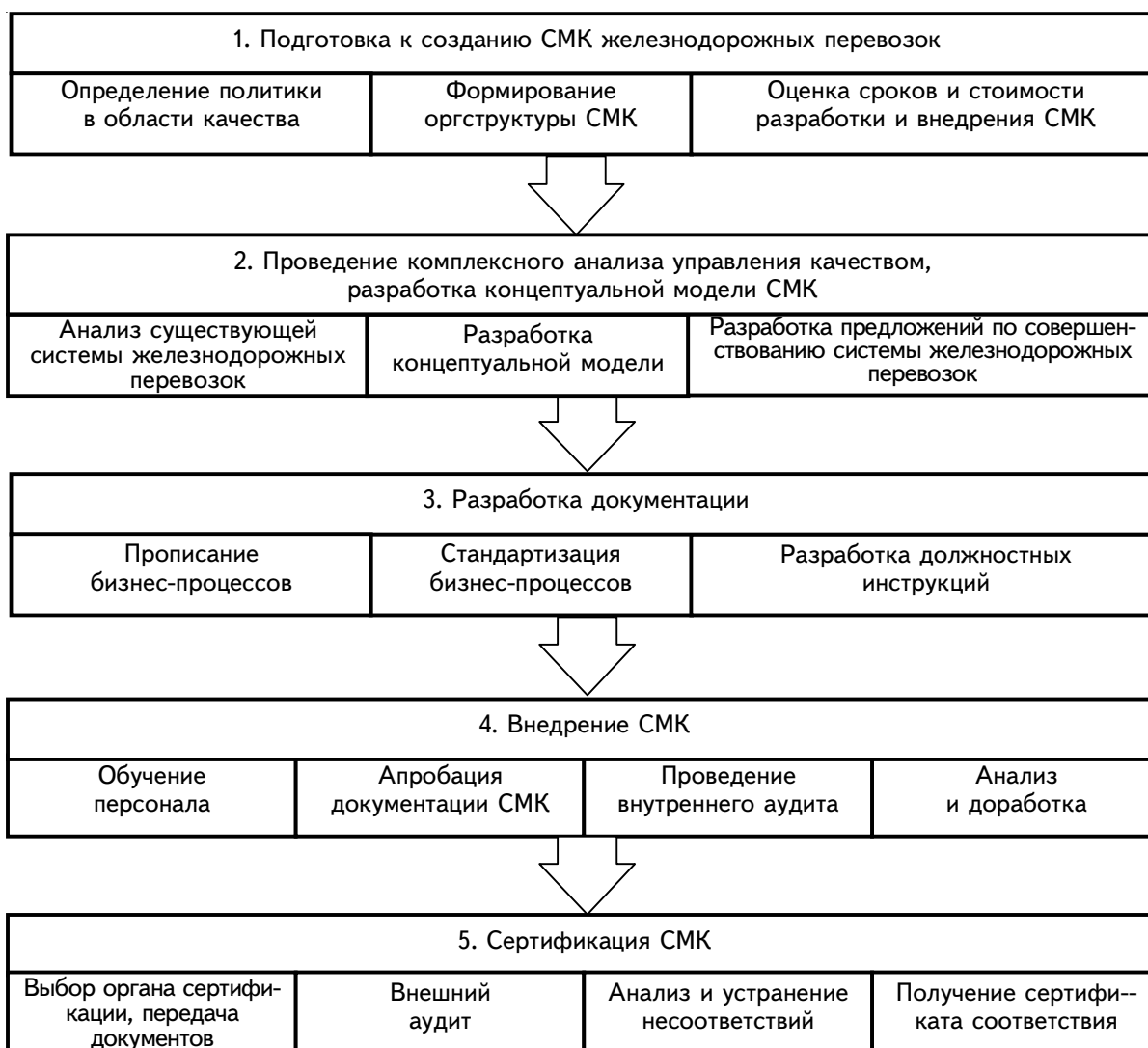


Рис. Перечень мероприятий по разработке, внедрению и сертификации СМК у компании-аутсорсера

Первые два этапа являются подготовительными. На первом этапе определяется политика в области качества, формируется структура SMK, т.е. создается команда специалистов по разработке и введению SMK, назначаются ответственные лица. Важно помнить, что политика в области качества аутсорсера должна быть продолжением политики предприятия-заказчика, поэтому и определяется в соответствии с его требованиями.

Стоимость разработки и внедрения SMK зависит от размеров и сложности процессов аутсорсинга предприятия, численности персонала, наличия существующей SMK, выбора органа сертификации. Каждый из этих факторов существенно влияет на следующие составляющие суммарной стоимости:

- ◆ стоимость обучения (консультаций) персонала;
- ◆ стоимость проектирования (разработки) SMK;
- ◆ стоимость внедрения SMK;
- ◆ стоимость сертификации;
- ◆ стоимость наблюдательных аудитов.

Группа специалистов по разработке SMK, совместно с представителями заказчика, предварительно анализируют существующую систему организации железнодорожных перевозок, выявляют недостатки системы и “узкие” места, формируют новые требования к результатам работы, выдвигают предложения по усовершенствованию работы системы.

Один из наиболее важных этапов - это разработка документации. Она должна начинаться с прописания всех бизнес-процессов транспортного аутсорсера и их стандартизации. Это самый трудоемкий и продолжительный по времени этап построения SMK, однако он является основой для дальнейшей работы. Итогом третьего этапа является подробная схема бизнес-процессов в системе организации железнодорожных перевозок, с указанием ответственных лиц (должностей).

Следующий шаг - разработка подробных должностных инструкций для сотрудников всех подразделений и должностей. В инструкцию входят следующие разделы: общие сведения о должности, квалификационная характеристика и цели должности, области деятельности, схема алгоритма действий сотрудника, желаемая модель поведения с пошаговой инструкцией в различных ситуаци-

ях, потоки документации, таблицы получаемой и передаваемой информации, зоны ответственности. В инструкции менеджера по железнодорожным перевозкам особое внимание уделено контролю перевозки.

В рамках разработки и внедрения SMK необходимо провести соответствующую работу с сотрудниками аутсорсера. Рекомендуется проведение бизнес-тренингов по управлению качеством, time-менеджменту (управление временем), улучшению коммуникаций внутри компании.

Для оперативного выявления “проблемных вопросов” и своевременного внесения корректировок в существующие процессы, необходима разработка анкет проверки качества, которые будут систематически заполняться представителями заказчика.

После того как SMK полностью разработана и внедрена у аутсорсера, необходима ее сертификация с привлечением органа сертификации.

Орган сертификации - организация, аккредитованная соответствующими инстанциями, занимающаяся сертификацией систем менеджмента качества на соответствие стандартам серии ISO 9000.

SMK призвана обеспечивать качество аутсорсинга в соответствии с требованиями мировых стандартов предоставления этих услуг. Компании, не обеспечивающие качество аутсорсинга, рассматриваются как неэффективные и, соответственно, неконкурентоспособные.

При этом главная задача SMK - не контролировать результат каждого вынесенного из организации процесса, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению отрицательных результатов собственных и переданных процессов, снижающих качество аутсорсинга⁶.

Причиной низкого качества аутсорсинга всегда являются неверные действия менеджеров организации, некомпетентных в переносе вспомогательных процессов в сторонние организации, специализирующиеся на выполнении этих процессов и способных их выполнить с меньшими издержками и более профессионально. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (т.е. описать) правильные действия персонала для поставки и потребления качественных аутсор-

синговых услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия с тем, чтобы риски дефектов в результатах процессов, переданных сторонним организациям, были минимальны.

Таким образом, для эффективной организации аутсорсинговой деятельности в области железнодорожных грузоперевозок существенно важной является опора на систему добровольно принимаемых стандартов.

Необходимо отметить, что и менеджмент качества, и аутсорсинг имеют в качестве одной из основных задач повышение качества производимого на предприятии конечного продукта. Первый - путем стандартизации всех процессов и систем на предприятии, второй - путем передачи непрофильных функций на выполнение специализированным исполнителям и сосредоточения на основной деятельности и качестве конечного продукта.

Хотя и каждый из указанных инструментов использует собственные методы и сред-

ства достижения своей задачи, в совокупности они могут дать значительный положительный эффект.

¹ Вишняков О., Крохин В. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии // Финансовый директор. 2004. № 1. С. 6.

² Постановление Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. № 332-ст. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" (в редакции от 7 июля 2003 г.).

³ Постановление Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. № 333-ст. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 "Системы менеджмента качества. Требования" (в редакции от 7 июля 2003 г.).

⁴ Клименко К.К. ISO-9000 - это просто // Автоматизация в промышленности. 2003. № 2. С. 4-6.

⁵ Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. Б.А. Аникина. М., 2003. С. 217.

⁶ Аутсорсинг организаций, внедряющих Системы Менеджмента Качества на соответствие МС ISO 9001:2000. Режим доступа: <http://www.dgr.ru/uar.htm>.

Поступила в редакцию 07.09.2009 г.