



Модельная самооценка премируемого качества



Анастасия СОРОКИНА
Anastassia V. SOROKINA

Марат БАСЫРОВ
Marat A. BASYROV



Сорокина Анастасия Владимировна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ).

Басыров Марат Абдулкадирович — аспирант МИИТ.

Авторами рассматриваются потенциал и универсальность использования принципов самооценки в моделях международных и национальных премий за качество. Многообразие подходов в различных отраслях, соответствие уровням организационного развития компаний, отличие моделей самооценки от более распространенных стандартов серии ISO 9000, где учитываются только процессы, непосредственно направленные на создание качественного конечного продукта. Премияльная система как способ повышения экономической эффективности и результативности трудовой деятельности в условиях транспортного холдинга.

Ключевые слова: премия за качество, критерии самооценки, экономические стимулы, уровни организационного развития, транспортная специфика.

Несомненно, ОАО «РЖД» идет в ногу со временем, продавая билеты на своём официальном сайте www.rzd.ru без наценок и комиссии. И все бы хорошо, но возникает вопрос: почему клиенты пассажирских перевозок приобретают те же билеты и с сайтов посредников, которые берут комиссию за свои услуги?

Ответ в том, что пользователь технологий XXI века требует простоты, логичности, интуитивности, надежности и, самое главное, — быстроты действий. Успешная современная компания должна предоставлять услуги, отвечающие этим требованиям.

I.

Покупая билет на сайте посредника, нет необходимости проходить обязательную регистрацию, информация подается максимально логично, кратко и понятно, нет излишней детализации, какие-либо сокращения или не используются, или при наведении на них курсора расшифровываются. Выбравшему желаемые маршрут, дату и поезд покупателю предоставляется схема вагонов с указанием свободных верхних и нижних полок, что значительно упрощает

процесс уточнения наиболее удобного для пассажира места. Системы продажи билетов у посредников работают быстро и корректно отображаются интернет-браузерами, имеют возможность оплаты услуг любыми популярными способами. За экономию своего времени и сбереженные нервные клетки люди готовы платить комиссию.

Обладая более чем достаточными ресурсами, ОАО «РЖД» не смогло создать подобный сайт, современный и удобный пользователю. Причем несовершенство используемых интернет-средств касается и взаимоотношений компании и клиентов в области грузовых перевозок. Даже ведение элементарного централизованного анкетирования экспедиторов-несобственников, электронной книги жалоб и предложений на сайте позволило бы получить обратную связь с грузовладельцами, провести анализ работы отдельных корпоративных структур и привлечь недовостребованный экономический ресурс. К примеру, при анализе отношения выручки к себестоимости (рис. 1 и 2).

Вывод об актуальности серьезных перемен находит очевидное подтверждение, ведь в подтексте подразумеваемых тут проблем именно востребованность новых методов управления, современных технологий и инноваций для сокращения доли затрат. Выработка связанных с этой ситуацией решений на постоянной основе является сложным процессом, в котором должен преобладать заинтересованный и личностно окрашенный анализ всех звеньев цепочки создания и продажи конечного продукта.

II.

Один из методов обеспечения эффективности и постоянного процесса совершенствования внутреннего делового климата — это проведение самооценки компании с использованием моделей и критериев национальных премий по качеству. Такой метод базируется на принципах «всеобщего контроля качества» (Total Quality Management), в отличие от стандартов серии ИСО 9000 нацеленных исключительно на процессы, непосредственно связанные с созданием конечного продукта или услуги.

И здесь надо уточнить два момента. Во-первых, стандартом ГОСТ Р ИСО 9004-2001 рекомендуется использовать самооценку



Рис. 1.



Рис. 2.

как результативный и эффективный метод определения областей для улучшения системы менеджмента качества [3]. А отсюда и во-вторых: наличие сертификата ИСО серии 9000 следует считать хорошим стартом на пути к освоению современных систем управления качеством, но это не может и не должно им противостоять.

Методы национальных премий по качеству более совершенны, так как использование принципов всеобщего контроля качества позволяет составить полную карту всех процессов компании, чего не предусматривают требования стандартов ИСО 9000. Они не обеспечивают полноты оценки качества ни фирменного, ни корпоративного уровня. К тому же особенностью национальных премий является еще и накопление компетенций, опыта самых разных компаний, участвующих в программе и получивших премии с учетом приоритетности идей и принципов всеобщего контроля качества.

Существует мнение, что в моделях самооценки не учитывается уровень организационного развития предприятия. Но это не так, есть множество технологических приемов и подходов, предполагающих широкий набор средств, легко адаптируемых к условиям и возможностям той или иной компании. Системы национальных премий утвердили себя практически во всех странах Европы, что, несомненно, свидетельствует о гибкости и стремлении учесть по максимуму возможные различия, несовпадения в культурных, цивилизационных, технологических модельных образах и представлениях.

Известны премии различного уровня, что обеспечивает успешное и последовательное внедрение принципов самооценки и технологий всеобщего контроля качества



как в компаниях, только начавших осваивать процессный подход и формирующих системное видение предприятия, так и уже с достаточно развитой системой менеджмента качества (высоким уровнем зрелости).

Важнейшее преимущество, которое получает компания, используя принципы всеобщего контроля качества, заключается в возможности иметь системную и сбалансированную оценку экономической эффективности ключевых подходов и процедур в сфере управления. Причем речь идет и об обеспечении операционной эффективности, и о стратегическом развитии. Регулярная диагностическая самооценка позволяет проводить оценку по циклу Деминга или PDCA «Plan-Do-Check-Act» (планирование—действие—проверка—корректировка), что означает сравнение целей и результатов деятельности и определение областей для совершенствования.

Процедура самооценки неплохо сочетается с применением таких стратегических инструментов, как сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard). Интеграция подобных подходов, безусловно, возможна и даже необходима, в этом случае самооценка используется не только при выявлении областей для улучшения, но и в качестве стимула к усилению конкурентоспособности предприятия, учитывается в сбалансированной системе показателей при формировании или пересмотре стратегической карты целей.

Следует понимать, что даже при использовании в различных видах премий по качеству схожих критериев оценки деятельности они будут применяться все равно по-своему, соотносясь с реальными условиями отраслевой среды и в зависимости от особенностей (конъюнктуры) экономики и рынка. Но при этом качество внутренних процессов неизменно придется определять по жестким и многосложным показателям, значимость которых постоянно поднимается вслед за лидирующими компаниями на рынке, в отрасли, стране.

III.

Необходимость иметь подобные унифицированные системы диктует совершенно новая ситуация, в которой преобладают:

1. Прогрессирующая глобализация, способствующая развитию открытого конкурентного мирового рынка. Для того чтобы добиться на нем успеха, нужно постоянно повышать качество продукции, эффективность производственных процессов, изучать, знать и уметь удовлетворять потребительский спрос.

2. Переоценка ценностей со стороны потребителей. Качество ставится в прямую зависимость от их точки зрения, а само производство уже не ограничивается одними инженерно-техническими характеристиками (безотказность, надежность, ремонтпригодность), акцент переносится на удовлетворение пожеланий потребителя.

3. Эффект конкурентных ножиц как новое обременительное экономическое давление (с одной стороны — затраты, с другой — цена). Эти ножицы корректируют поведение покупателей и потребителей.

Критерии национальных премий, как и стандарты ИСО серии 9000, нацелены прежде всего на удовлетворение запросов потребителей и вовлечение персонала компании в борьбу за повышение качества товаров и услуг. В национальных премиях особое внимание уделяется делегированию полномочий и простоте бизнес-процессов. Чем более плоская у компании организационная структура, тем быстрее проходит процедура принятия решений и тем ближе к зоне действий уровень компетенции, что позволяет быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды организации.

Модель и критерии оценки деятельности компании строятся исходя из максимального удовлетворения запросов потребителей, персонала и общества при экономном использовании ресурсов и постоянном совершенствовании производства.

Модель самооценки [5] в общем виде представлена на рис. 3. В ней отображена цепочка последовательного достижения ключевых результатов компании. Ключевыми результатами становятся благодаря взаимодействию поставщика не только с потребителем, но и персоналом компании, обществом в целом. Предоставляемые поставщиком услуги, продукты и процессы для их производства зависят от нескольких факторов: компетенции персонала, политики и стратегии, партнерства и ресурсов.

Лидерство является первоисточником успеха компании. Концепцию бизнеса (миссию и видение) определяют лидеры — это их самая главная функция, качественное выполнение которой ведет к искомому результату и создаёт позитивную атмосферу внутри компании. Стратегия ее успешной деятельности — это неизменно эволюционирующий механизм достижения поставленных лидерами целей.

Успешное ведение стратегии в современных условиях предполагает наличие:

1. Сбалансированной системы показателей — концепция проецирования и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и ее контроля. Такая система становится способом переноса стратегического видения на текущую деятельность, возможностью эффективно организовать работу компании.

2. Описания бизнес-процессов компании и ориентированной на них регламентирующей документации.

3. Контроля на уровне стратегической деятельности через ключевые показатели эффективности (КПЭ). Эти показатели являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. Достижение или недостижение установленных КПЭ — удобный инструмент оценки качества менеджеров и соответствия критерия на премирование.

Деятельность в области партнерства и ресурсов характеризуется, к примеру, пятью составляющими [6]:

1. Установлены связи с внешними партнерами.

2. Финансовые ресурсы находятся под контролем и управляются.

3. Инфраструктура и материальные ресурсы контролируются и управляются.

4. Технологии используются эффективно.

5. Информация и знания применяются соответственно целям организации.

Перечисленные характеристики нацелены на оценку надежности партнерских отношений и обеспеченности внутренних процессов компании необходимыми ресурсами, информацией и технологиями.

Ключевые результаты в общей своей массе отражают собой степень оправданно-



Рис. 3.

сти затраченных ресурсов на создание конечного продукта. Необходимо различать тем не менее результаты, которые касаются экономических интересов компании, и результаты для клиентов, поскольку при росте продаж компании и кажущемся успехе её доля на рынке может падать, просто не успевая за ростом самого рынка.

IV.

Управление качеством распространяется на все внутренние процессы компании, систему корпоративных ценностей и корпоративной культуры, такие аспекты жизнедеятельности, как лидерство, профессионализм, отношения между персоналом, руководством организации и совокупной бизнес-средой. Соответственно различный набор элементов системы управления качеством предусматривает различные типы оценок. Например, оценка по критерию стандарта ИСО 9000 охватывает одну область качества, связанную непосредственно с продукцией или услугой. Несмотря на то, что в теории комплексная оценка касается всей системы управления качеством и всех внутренних процессов компании, на практике такая оценка всегда сводится к выделению наиболее значимых и потому требующих особого внимания элементов.

В общем виде оценка компании осуществляется на основе трех факторов её деятельности: результатах, внутренних процессах и системе управления качеством. Результаты являются доказательством успехов компании на пути к более совершенному управлению, реализации возможностей и стабильного роста качества. Для точной оценки двух других элементов надо брать результаты в виде удовлетворенности потребителей. Логическая последовательность оценивания в направлении от результатов к процессам, которые дали эти результаты, и далее к системе качества, на которой ба-





зируются эти процессы и все другие возможности компании. Поэтому для получения оценки и нужен анализ всех трех элементов.

Данный способ оценки не является сегодня основным, к таковым можно отнести соответствие стандарту ИСО серии 9000, который целиком зиждется лишь на системе качества. Однако мировые тенденции показывают рост влияния прогрессивных инструментов всеобщего управления качеством. Таких, как критерии премий по качеству, методики самооценки фирм на соответствие этим критериям, методы оценки уровня конкурентоспособности с ориентацией на наивысшие достижения (Benchmarking).

Логика и система критериев, используемая в системе всеобщего управления качеством, стали главной отличительной особенностью оценки национальных премий по качеству. Общества, организующие подобные премии в ходе многочисленных конкурсов, накапливают огромную базу знаний и компетенций. Например, комитет по присуждению премии Деминга за качество оценивает уровень компании более чем по 40 критериям и шести основным категориям.

В число приоритетных категорий премии по качеству Деминга [7] входят:

- политика в области управления и ее реализация;
- разработка новой продукции и инновация процессов;
- поддержание и улучшение качества;
- система менеджмента;
- анализ информации и применение новых технологий;
- развитие человеческих ресурсов.

Десять основных критериев премии по качеству Деминга:

- политика и цели;
- организация и ее функционирование;
- образование и его развитие;
- сбор, распространение и использование информации;
- анализ;
- стандартизация;
- контроль;
- обеспечение качества;
- результаты;
- дальнейшие планы.

Для присуждения премии компании-участнику необходимо не только реализо-

вать проекты по улучшению деятельности, их реализация должна быть приоритетна. Приоритетность определяют, основываясь на результатах самооценки, что подтвердит факт первоочередности выполнения выбранных проектов. Чтобы добиться получения премии, следует продемонстрировать реальную эффективность сделанного, что обычно требует достоверной бухгалтерской отчетности.

Например, Европейская премия по качеству базируется на следующих показателях (критериях) оценки [6]:

1. Лидерство (100 баллов).
2. Политика и стратегия (80 баллов).
3. Персонал (90 баллов).
4. Партнерство и ресурсы (90 баллов).
5. Процессы, услуги, продукты (140 баллов).
6. Результаты для потребителей (200 баллов).
7. Результаты для персонала (90 баллов).
8. Результаты для общества (60 баллов).
9. Ключевые результаты (150 баллов).

Каждая из обозначенных позиций имеет свой определенный вес, измеряемый баллами с учетом практики оценок в различных компаниях. *Классическая схема* оценки предусматривает представление развернутого отчета, структурированного по критериям [5] модели совершенства. Далее оценочная комиссия присваивает баллы по всем критериям. В Европейской премии по качеству используется пятибалльная система. Минимально требуемое количество баллов за качество составляет 300, что равносильно 3, когда их от 400 до 500 баллов — это 4, а выше 500 — 5.

В России первой железнодорожной компанией, применившей критерии Европейской премии по качеству для проведения самооценки, стала «ТрансКонтейнер» [5]. Компания получила признание уровня «стремление к совершенству».

Для проведения самооценки рекомендуется сформировать рабочие группы по компетенциям, представляющие все ключевые подразделения компании. В ходе своих сессий такие группы призваны дать максимально глубокий и всеохватывающий анализ оцениваемой и премируемой деятельности, ее экономических результатов. В дальнейшем надо определить «узкие места», требующие улучшения в первую очередь, в том числе

в течение полугода или года, и рассчитать нужные для этих целей ресурсы.

При этом для получения премии по качеству наиболее критичной является не сама самооценка, а результативность экономической деятельности на её основе. Первостепенное внимание уделяется соответствию выбранных проектов выявленным «узким местам» и подходам к их решению. Совершенствование производства требует материальных затрат, поэтому не стоит распылять ресурсы компании на охват большого количества инициатив. Лучше ограничиться тремя-четырьмя проектами, но оптимизировать их выполнение.

Подаявая заявку на получение премии по качеству, компания получает не просто доступ к накопленной десятилетиями базе знаний и компетенций, а еще и рекомендации независимых экспертов, которые укажут на недостатки в представленной претендентами на награду самооценке и инициативах по улучшению своего производства.

Использование моделей самооценки является универсальным, высокоэффектив-

ным, надежным и системным способом повышения конкурентоспособности и результативности деятельности компании. С их помощью удается внедрить современные инструменты управления, получить сбалансированную систему показателей качества. Оценка на основе цикла Деминга, процессный подход, ключевые показатели эффективности дают возможность с достаточной полнотой определить экономические зависимости, существующие в системе производства и стимулов к труду, потребительского спроса и рыночной конъюнктуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухгалтерская отчетность ОАО «РЖД» за 2011 год.
2. По данным информационного портала www.digit.ru
3. Раздел 8.2.1. «Самооценка» стандарта ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. См. стр. 380–387 в книге: Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath & Partners. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006–478 с.
5. Сайт Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) – <http://efqm-rus.ru/criterias.php>
6. Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством (СК ОУ ВПО) – <http://www.quality.edu.ru/quality/met/sk/238/>
7. Официальный сайт премии Деминга – <http://www.juse.or.jp>

MODEL OF SELF-ASSESSMENT OF THE BONUS AWARDED QUALITY

Sorokina, Anastassia V. – Ph.D. (Economics), associate professor of the department of economics and transport management of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

Basyrov, Marat A. – Ph.D. student of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

The authors study capacity and comprehensive character of self-assessment principles in international and Russian models of awarding bonuses for the quality performance. They underline the diversity of approaches in different economic sectors, conformity with the levels of organization development of the companies, the

difference of self-assessment models with the ISO 9000 standards, which consider only the processes aimed directly at creating qualitative final product. The bonus system is considered as a tool to increase economic effectiveness and higher performance of the staff of transport holding-type companies.

Key words: bonus for quality, criteria of self-assessment, economic stimuli, levels of organization development, transport features.

REFERENCES

1. Account report of JSC Russian Railways for the year 2011.
2. www.digit.ru (accessed 25.07.2012).
3. State standard GOST R ISO 9004–2001. Quality management systems. Recommendations on activities amelioration. Chapter 8.2.1. Self-assessment.
4. Introduction of a balanced scorecard [Vnedrenie sbalansirovannoy systemy pokazateley]. Horvath &

Partners. Moscow, Alpina Business Books. 2006, pp. 380–387

5. efqm-rus.ru (last accessed 25.07.2012).
6. site of support of quality management systems for higher educational institutions. – <http://www.quality.edu.ru/quality/met/sk/238/>
7. <http://www.juse.or.jp/> (last accessed 25.07.2012).

Координаты авторов (contact information): Сорокина А. В. (Sorokina A. V.) – asorokina80@gmail.com, Басыров М. А. (Basyrov M. A.) – Basirovma@gmail.com.

Статья поступила в редакцию / received 02.08.2012
Принята к публикации / accepted 09.04.2013

