

О. П. ТКАЧЕНКО, В. Я. МОСКАЛЕЦ

(Главное управление развития и инвестиций Укрзализныци),

Н. П. ЯНГУЛОВ, Р. Ю. ПАЦОВСКИЙ (ГП НИЦ технологий транспортных систем)

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Розглянуто деякі питання технології розробки систем управління якістю на підприємствах залізничного транспорту для удосконалення організаційної структури управління підприємствами залізничного транспорту, визначення процесів на підприємствах і процедур їх виконання, а також створенню стандартів підприємства, регулюючих його діяльність.

Рассмотрены некоторые вопросы технологии разработки систем управления качеством на предприятиях железнодорожного транспорта, связанные с совершенствованием организационной структуры управления предприятиями железнодорожного транспорта, определением процессов на предприятиях и процедур по их выполнению, а также созданием стандартов предприятия, регулирующих его деятельность.

The article is devoted to some questions of technology of development of the control systems by the quality on the enterprises of railway transport, related to perfection of organizational structure of management by the enterprises of railway transport, determination of processes on enterprises and procedures on their implementation, and also creation of standards of enterprise, regulative his activity.

Вопросы улучшения результативности и повышения эффективной деятельности предприятий железнодорожного транспорта непосредственно связаны с проблемами повышения качества перевозок пассажиров и грузов, обслуживания и ремонта транспортных средств. В основном они решаются путем разработки, внедрения и постоянного улучшения систем управления качеством в соответствии с требованиями, установленными в Указе Президента Украины № 113/2001 от 23.02.2001 г. «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції», Законе Украины № 273/96-ВР «Про залізничний транспорт», Приказе Укрзализныци №28-ЦЗ от 30.01.2003 г. «Про першочергові заходи щодо впровадження систем управління якістю на залізничному транспорті» и стандартах серии ДСТУ ISO 9000.

Соблюдение требований этих стандартов является сложной и многоаспектной задачей. Оно затрагивает все сферы деятельности предприятия и касается каждого работника, направлено на решение проблем выпуска продукции и оказания услуг стабильно высокого качества с наименьшими издержками, для чего необходимо оптимальное распределение всех ресурсов предприятия. Это возможно, если предприятие располагает организационной системой, способной соблюдать требования управления качеством.

Однако на сегодняшний день системы управления предприятиями железнодорожного транспорта не удовлетворяют требованиям управления качеством, а в ряде случаев являются основной причиной, тормозящей внедрение управления качеством. Поэтому вопрос необходимости приспособления, а в некоторых случаях и преобразования организационных систем управления предприятиями железнодорожного транспорта с целью соблюдения ими требований стандарта ДСТУ ISO 9001-2001 «Системы управления качеством. Требования» является актуальным.

Концепция приспособления (преобразования) организационной системы предприятия железнодорожного транспорта определяется принципами, изложенными в стандарте ДСТУ ISO 9000-2001 «Системы управления качеством. Основные положения и Словарь»: ориентация на потребителя; лидерство руководителей; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к управлению; постоянное улучшение; принятие решений, основанное на фактах; отношения с поставщиками. Решение этого вопроса должно основываться на «процессном подходе». Суть состоит в том, что любая деятельность, в которой используются ресурсы предприятия для преобразования входов в выходы, должна рассматриваться как процесс, что в полной мере касается и управленческой деятельности предприятия.

Координация и результативность управленческой деятельности возможны, если на предприятии разработана и внедрена единая система управления процессами производства продукции, оказания услуг и управленческой деятельностью. Для предприятий железнодорожного транспорта необходимо выработать единые принципы по определению структуры требований к введению процессного подхода, подготовить управленческий персонал к разработке и внедрению системы управления качеством и провести организационную работу.

Прежде всего, на предприятии должен быть издан приказ о начале и сроках разработки и поэтапного внедрения системы управления качеством. В этом приказе должна быть определена организационная группа, возглавляемая ответственным лицом (уполномоченным по качеству). В данную группу должны войти квалифицированные специалисты, полностью владеющие вопросами технологии и специфики работы предприятия, схемой управленческой структуры. Группа должна быть наделена соответствующими правовыми полномочиями и ответственностью, работать во взаимодействии со всеми структурными подразделениями и руководством предприятия.

Действия самой группы должны осуществляться по разработанному и принятому руководством предприятия плану, согласованному с Укрзалізницею и дорогами. Основная задача группы – систематизировать структуру управления предприятием, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему управления качеством, постоянно улучшать ее действие в соответствии с требованиями стандарта ДСТУ ISO 9001-2001.

На первом этапе группа должна изучить требования стандартов серии ДСТУ ISO 9000 и возможности предприятия, после чего, непосредственно приступить к разработке целевой программы по подготовке организационной системы предприятия к внедрению системы управления качеством. При составлении целевой программы особое внимание должно быть уделено соблюдению требований к документации системы управления качеством.

Внедрение в практику работы предприятия процессного подхода требует детального изучения организационной структуры предприятия с позиций системы управления качеством. Уточнение и/или изменение функций управления производством в соответствии с требованиями системы управления качеством продукции одновременно ставят задачу и уточнения

организационной структуры предприятия. Описание организационной структуры достаточно сложная задача, поэтому необходимо применить блочную схему построения организационной структуры предприятия. Базой такой блочной схемы должна стать существующая схема организационной структуры предприятия, действующая технология основного производства продукции, нормативные документы. При этом в первую очередь уточняется распределение полномочий и ответственности во взаимоотношениях между штатными работниками того или иного структурного подразделения предприятия. Параллельно уточняется (определяется) место каждого структурного подразделения в процессах производства продукции или предоставления услуг исходя из функций, которые оно выполняет, с учетом стратегии развития предприятия. Уточняются (определяются) какие ресурсы и инфраструктура есть в наличии у данного подразделения, и есть ли необходимость в их дополнении или замене. Затем проводится работа по установлению связей и условиям взаимодействия между подразделениями.

Для того чтобы предприятие могло успешно и результативно функционировать, оно должно управлять многочисленными и взаимосвязанными процессами. Поэтому необходимо установить обоснованный состав таких процессов при разработке и внедрении системы управления качеством на предприятии, и определить ответственных работников предприятия за организацию и ведение конкретного объекта управления, т. е. руководителя процесса.

Кроме того, необходимо уточнить состав как внешних, так и внутренних потребителей, установить между ними на стыках процессов соответствующие входные и выходные технико-экономические показатели; установить критерии оценки уровня эффективности и результативности того или иного процесса и выбрать обоснованные методы его измерения; ввести единую технологию управления процессами и единые информационные потоки получения необходимых сведений, в режиме действия принудительной обратной связи, о состоянии объектов управления; ввести в действие систематическую оценку уровня результативности действия процессов, путем установления единого сопоставимого и комплексного оценочного показателя качества работы объекта управления; ввести систему корректирующих и предупреждающих действий для улучшения качества продукции или услуг; создать систему внесения изменений в действующие нормативные и технические документы с целью их идентификации, актуализации и поддержания в рабочем состоянии.

Уточнение связей между структурными подразделениями предприятия, процессами производства продукции согласовывается с руководителями процессов и документируется.

Кроме того, в блочную структурную схему вводится классификация функций подразделений по предметам управления. Разграничение функций подразделения по предметам управления позволяет четко определить форму воздействия на предмет управления, увязывая это со спецификой деятельности при ведении того или иного процесса производства.

Конкретизация сферы разграничения функций по предмету управления должна доводиться до процедур. Под процедурой понимается установленный способ осуществления деятельности или конкретного процесса производства. Применение процедур и их документированное закрепление позволяет точнее определить круг прав, обязанностей и ответственности каждого работника конкретного подразделения предприятия.

Процедуры должны охватывать все сферы деятельности предприятия, быть систематичными, объективными, обоснованными, совместимыми в своем изложении. Единообразие изложения процедур является первостепенным требованием к ним, поэтому необходимо разработать стандарт предприятия по написанию процедур. Все процедуры должны иметь единый типовой бланк быть составлены в едином стиле. Разработку и применение процедур выполняет только персонал, виды деятельности и функции которого можно контролировать. Необходимость в той или иной процедуре определяется потребностями производства и согласовывается с заинтересованными подразделениями.

По уровню применения процедуры могут быть системными документами, собственно процедурами и действиями. Системные документы – процедуры, выступающие в виде стандарта предприятия, в которых излагаются общие вопросы деятельности предприятия. Собственно процедуры – одна или несколько процедур, являющихся составной частью стандарта предприятия и описывающие конкретные процессы деятельности предприятия. Действие – описание контроля исполнения процедуры.

При разработке уточненной, с точки зрения системы управления качеством, организационной структуры предприятия следует иметь в виду, что все виды деятельности, прямо или косвенно влияющие на качество продукции, должны быть документированы, процедурно контролируемы и идентифицируемы. Все процедуры и стандарты предприятия должны

иметь идентификационные номера, быть перечислены и включены в перечень, который должен поддерживаться в рабочем состоянии.

Процедуры, составленные по единой методике, должны состоять из шести частей - цели, назначения, ссылок, определений, выполняемых действий, документации. Цель – описывает намерение документа. Назначение – описывает область деятельности, где применяется процедура. Ссылки – указывает другие документы, которые имеют отношение к виду деятельности предприятия по данной процедуре. Определения – дают термины и их толкование. Выполняемые действия – детализируют действия персонала по выполнению процедуры (кто делает, что и как, где и когда, и, возможно, зачем выполняется деятельность). Документация – перечисляют документацию, на которую ссылаются. Копия или образец таких документов входят в процедуру и прилагают в виде приложений.

Обычно разработка процедур включает десять этапов:

1. Изучение существующих документов, процедур, инструкций.

2. Анализ – имеется ли качественное исполнение процесса или требуется внесение изменений.

3. Разработка проекта – документируется исполнение процедуры, указывается кто, что, как, когда, где и почему выполняет процедуру.

4. Издание проекта процедуры – издается для замечаний и предложений, рассылается заинтересованным должностным лицам.

5. Изучение замечаний и предложений и их анализ.

6. Доработка и издание процедуры для принятия, рассылка для согласований.

7. Утверждение – контролируется ответственным лицом и утверждается приказом руководства предприятия.

8. Издание для применения – издаются и рассылаются по назначению при установленных - количестве пользователей и доступе к процедуре.

9. Выполнение, ознакомление заинтересованного персонала, обучение.

10. Наблюдение и проверка – через некоторое время проводят аудит выполнения процедуры для проверки эффективности. Данные проверок должны быть документированы, независимо от результатов.

Процедуры действуют эффективно, если они находятся в рабочем состоянии, по ним проводят внутренние аудиты и существует план проверок.

Для любого звена управления возникает необходимость в регулировании его деятельности

по заранее установленным правилам. Такие правила выступают в форме различных документов (инструкции, положения, структурные схемы и т. д.). В рамках требований стандарта ДСТУ ISO 9001-2001 основной формой документов является стандарт предприятия (СТП).

При установлении прав, обязанностей и ответственности за ведение того или иного процесса производства, важнейшее значение имеет: характеристика процесса управления с точки зрения его функционального назначе-

ния, место в организационной структуре предприятия, его организационное выражение (дирекция, служба, структурное подразделение, должностное лицо).

Установление форм воздействия в рамках организационной структуры предприятия должно определяться СТП по уровням функций управления: основополагающим, общецелевым, специальным, предметным. В таблице показана применяемость групп СТП по уровням функций управления.

Таблица

Уровень функций	Уровень организационной структуры предприятия	Группа СТП
Основополагающий	Предприятие в целом	Основополагающие
Общецелевой	Службы предприятия по общецелевым направлениям деятельности	Общецелевые
Специальный	Структурные подразделения	Структурно-функциональные
Предметный	Структурные звенья и должностные лица, ориентированные на ведение процесса производства	Функционально-технологические, должностные обязанности

СТП классифицируются:

Основополагающие – определяют общие принципы, а также закономерности построения и функционирования организационной системы предприятия в целом и входящих в него организационных структур (устав, положение о предприятии, руководство по качеству и т. п.).

Общецелевые – определяют принципы построения и функционирования организационных структур, отвечающих за эффективность и результативность деятельности предприятия по соответствующим общецелевым направлениям деятельности (положения о ведущих подразделениях и т. п.).

Структурно-функциональные – определяют место организационных структур предприятия в производственном процессе. Закрепляют функции, статус организационной структуры, а также полномочия, права, ответственность должностных лиц этих структур и выполнение закрепленных за ними обязанностей (положение о подразделениях и т. п.).

Функционально-технологические – определяют технологию выполнения должностными лицами предметов управления, которые закреплены за данной организационной структурой.

Должностные обязанности – определяют обязанности, полномочия, права, ответственность и взаимодействие должностных лиц предприятия по выполнению возложенных на них функций, а также критерии основных оценочных требований, которые должны исходить из

того, что ответственность каждого должностного лица должна быть однозначно определена в меру возложенных на него прав и обязанностей.

Следует отметить, что функционально-технологические СТП являются ключевыми. Они применяются на всех уровнях организационной структуры предприятия.

Разработка и применение стандартов предприятия в первую очередь должны стать заботой:

- высшего руководства предприятия в части проведения политики в сфере качества,
- руководителей ведущих организационных структур предприятия в части организации и ведения работы по общецелевым направлениям деятельности предприятия;
- руководителей структурных подразделений и каждого работника по постоянному повышению качества выполняемых ими работ.

Необходимо обратить особое внимание на то, что разработка функционально-технологических СТП, организация их последующего применения и поддержания в рабочем состоянии должны выполняться теми должностными лицами, которые непосредственно отвечают за конечный результат работы по конкретному предмету управления.

Методическое руководство и аудит разработки и применения СТП должны осуществляться из единого органа управления, основой которого и является созданная организационная группа.

Создание системы организационного управления предприятием и системы управления качеством требует оснащения предприятия соот-

ветствующими нормативными материалами методического характера. К ним относятся: руководящие материалы, методические рекомендации, макеты и образцы организационных и нормативно-правовых документов, разработанные на основе единого подхода к принятой методологии построения и функционирования системы организационного управления предприятием и обеспечения соблюдения принципов управления качеством в соответствии с требованиями стандарта ДСТУ ISO 9001-2001.

К руководящим материалам относятся законодательные документы и нормативно-правовые акты государства, имеющие отношение к предприятию, руководящие документы Укрзалізныци, стандарты серии ДСТУ ISO 9000.

К методическим материалам относятся методические рекомендации по разработке и применению групп СТП, разработанные специалистами соответствующих служб дорог, главных управлений Укрзалізныци и предприятия.

К макетам и образцам организационных и нормативно-правовых документов относятся:

- типовые макеты и образцы составления СТП (единые для предприятий Укрзалізныци);
- типовые макеты и образцы взаимных документов (протоколов, записей и т. п.) по установлению, согласованию и соблюдению входов и выходов процессов с целью обеспечения стабильности действия основных производственных связей между взаимодействующими структурными подразделениями предприятия (единые для однотипных предприятий);
- типовые макеты и образцы различных процедур, устанавливающих способы осуществления определенных видов деятельности.

С позиций соблюдения принципов управления качеством для успешного руководства деятельностью предприятия необходимо, в процессе освоения и совершенствования методических рекомендаций, максимально вовлечь в эту работу персонал предприятия. Для этого разработка рекомендаций проводится на трех уровнях:

1. Разработка и внедрение в практику производства основополагающих и общецелевых СТП. Эта работа осуществляется организационной группой, при согласовании с соответствующими службами дорог и главными управлениями Укрзалізныци, при этом обеспечивая оптимальное сочетание применения принципов управления качеством с общепринятыми закономерностями и принципами функционирования организационных систем, включая и соблюдение всех законодательных и

нормативно-правовых требований, относящихся к деятельности предприятия. Организационная группа и в дальнейшем отвечает за поддержание в рабочем состоянии и за дальнейшее совершенствование основополагающих и общецелевых СТП.

2. Разработка и внедрение в практику производства структурно-функциональных СТП. Ответственность за их разработку и применение должна возлагаться на руководителей организационных структур предприятия, при согласовании с соответствующими службами дорог и главными управлениями Укрзалізныци. При этом должны быть обеспечены требования основополагающих и общецелевых СТП. Документация должна давать возможность однозначно установить действия должностных лиц, их права, полномочия, обязанности и ответственность за своевременное и качественное выполнение функций, создавать и совершенствовать механизм контроля и оценки качества работы персонала по выполнению закрепленных за ним обязанностей, обеспечивать поддержание в рабочем состоянии организационных документов по всем видам деятельности конкретной организационной структуры предприятия.

3. Разработка и применение функционально-технологических СТП и должностных обязанностей. Эта работа методически возлагается на организационную группу, а составление и применение – на руководителей структур всех уровней управления. Функционально-технологические СТП и должностные обязанности должны соответствовать требованиям основополагающих, общецелевых и структурно-функциональных СТП и быть типовыми. Кроме того, разработку и применение их необходимо осуществлять с позиции обеспечения условий взаимодействия между организационными структурами в выполнении процессов производства на стыках их действия.

Таким образом, технология приспособления (преобразования) организационной системы предприятия в соответствии с процессным подходом на блочном принципе с учетом взаимодействующих процессов, специфики предприятия, требований стандартов серии ДСТУ ISO 9000 позволяет создать успешно функционирующую систему управления качеством продукции и услуг и делает управление предприятием системным и прозрачным.

Поступила в редколлегию 25.04.2006.