

Антон ВОРОБЬЕВ, Елена ОБУХОВА,
Сергей ГУРЬЯНОВ

СТАНДАРТ IRIS: ОТ ТРАДИЦИОННОЙ СМК К СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА БИЗНЕСА

17 сентября 2009 г. утверждены основные направления Политики ОАО «РЖД» в области стратегического управления качеством продукции. Одним из ключевых мероприятий реализации Политики названо обеспечение условий для внедрения требований стандарта железнодорожной промышленности IRIS на предприятиях-поставщиках ОАО «РЖД». Предполагается, что выполнение требований IRIS существенно увеличит конкурентоспособность продукции железнодорожного машиностроения и будет способствовать достижению целей, заявленных стратегиями развития железнодорожного транспорта до 2030 г. и развития транспортного машиностроения. Перейдем к краткому обзору требований стандарта IRIS. Кроме того, рассмотрим подходы к построению системы менеджмента бизнеса (СМБ), которые могут быть полезны любому предприятию независимо от отраслевой принадлежности.



Ключевые слова: качество железнодорожной техники, стандарт IRIS, система менеджмента бизнеса.

ОСОБЕННОСТИ СТАНДАРТА IRIS

Требования стандарта ИСО 9001 напрямую не связаны с требованиями железнодорожной промышленности, поэтому каждая корпорация, работающая в железнодорожной индустрии, самостоятельно проводила мероприятия по оценке и выбору поставщика. Новый отраслевой стандарт IRIS распространил свои требования на СМБ по всей цепи поставок продукции, относящейся к подвижному составу и системе сигнализации. Все требования могут применяться к организациям независимо от типа, размера и вида поставляемой продукции, при условии ведения деятельности по проектированию и разработке и/или изготовлению и/или техническому обслуживанию и ремонту (техническое обслуживание, диагностика и текущий, средний, капитальный ремонт подвижного состава и его компонентов).

Изучив требования стандарта IRIS, мы выделили наиболее существенные дополнительные (по отношению к ИСО 9001:2008) требования и составили таблицу¹.

ПОСТРОЕНИЕ СМБ: ВЗГЛЯД КОНСУЛЬТАНТА

В стандарте IRIS говорится о необходимости построения СМБ, хотя там и не приводится определение термина «система менеджмента бизнеса». Поэтому мы постараемся сформулировать его сами.

¹ С таблицей можно ознакомиться на сайте www.ria-stk.ru.

СМБ организации — совокупность взаимосвязанных элементов, основные из которых: система целей и показателей, модель бизнес-процессов и организационная структура управления. Система целей и показателей дает ответ на вопрос: «ЧЕГО необходимо достигнуть организации и как будет определяться достижение целей?» Модель бизнес-процессов отвечает на вопросы: «ЧТО, КОГДА и КАК необходимо для этого делать?» Организационная структура — на вопрос «КТО будет делать?» [1].

Чтобы построить эффективную СМБ, рассмотрим взаимосвязь основных функций управления с требованиями IRIS (см. схему).

В п. 5.3 IRIS сказано о том, что организация должна установить и по крайней мере ежегодно пересматривать бизнес-план, включающий в том числе миссию, видение, стратегию компании и цели бизнеса. Этот бизнес-план должен соответствовать структуре организации, и на его основе должны быть установлены цели бизнеса и разработаны средне- и долгосрочные планы действий (п. 5.4).

Формулировка миссии (главной цели компании на рынке) и видения (какой должна быть компания для реализации миссии) — главные шаги при создании и успешном функционировании организации. Мы рекомендуем в первую очередь совместно определять миссию и видение, затем базисные ценности, после чего уточнять их в виде конкретных измеримых стратегических и тактических (оперативных) целей. Построение стратегии компании должно осуществляться на основе анализа внешней и внутренней среды с применением SWOT, SNW и PEST-анализа. Стратегические цели вырабатываются путем структуризации миссии компании с учетом стратегических позиций и интересов всех заинтересованных сторон [2].

Система менеджмента качества (СМК), построенная в соответствии с требованиями ИСО 9001, направлена на дости-

жение результатов процесса производства и эффективности управления компанией, чтобы удовлетворять запросам и ожиданиям потребителя, поэтому является лишь частью общей СМБ организации. Стандарт IRIS, в свою очередь, распространяет требования ИСО 9001 на всю систему менеджмента (п. 0.4 IRIS). Поэтому, кроме целей в области качества, мы рекомендуем установить другие цели организации, например связанные с ростом, финансированием, рентабельностью, инновациями, окружающей средой, охраной здоровья и безопасностью труда.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цели являются своего рода обязательствами достижения конкретных результатов в определенные сроки, контролировать соблюдение которых нужно с помощью ключевых показателей деятельности — Key Performance Indicators, KPI (п. 0.2).



KPI увязываем друг с другом и бизнес-процессами посредством сбалансированной системы показателей (BSC).

Стратегические цели, с одной стороны, должны соответствовать миссии и видению компании, а с другой — быть развернутыми по функциональным уровням организации и согласованными с индивидуальными и групповыми целями всех сотрудников. Так, в п. 6.2.2.4 указано, что должна быть создана система для регулярного установления и анализа достижения индивидуальных целей, связанных с целями бизнеса. В п. 6.2.2.3 содержатся требования к мотивации персонала к достижению целей бизнеса, обеспечению качества и безопасности, осуществлению постоянных улучшений и созданию условий для развития и внедрения инноваций.

Разработка стратегии, модели бизнес-процессов и BSC влияет на понимание каждым сотрудником своего места на предприятии. Использование установленных регламентов и KPI уже положительно влияет на мотивацию персонала. Для более крепкой связи показателей и мотивации можно пойти еще дальше. Кроме сбалансированной карты предприятия, составляются личностные карты для топ-менеджеров и ключевых сотрудников, где также прописываются цели и определяются показатели измерения (индивидуальные KPI). При сопоставлении карты предприятия и карты сотрудника видно, насколько совпадают их цели. Если эта взаимосвязь понятна, руководителю остается мотивировать персонал на реализацию личных целей, которые неизбежно становятся «локомотивом» развития предприятия.

Итак, KPI — это измерители, показывающие степень достижения стратегических, оперативных и индивидуальных целей. Вместе с тем, это и средство для оценки результативности бизнес-процессов. Поэтому один и тот же показатель одновременно может служить как для мониторинга процесса

Старший вице-президент ОАО «РЖД», президент НП «ОПЖТ» В.А. Гапанович: «Созданный при поддержке Европейского союза железнодорожной промышленности (UNIFE) и предлагаемый сегодня Некоммерческим партнерством «Объединение производителей железнодорожной техники» международный стандарт железнодорожной промышленности IRIS является мощным инструментом повышения эффективности бизнеса, качества железнодорожной техники. Его внедрение позволит снизить издержки на протяжении всего жизненного цикла продукции и повысить конкурентоспособность отечественных товаропроизводителей».

(п. 8.2.3), так и для оценки степени достижения цели (п. 5.6). Для систематизации деятельности производственного предприятия консультанты «ФИНЭКС» разработали более 80 KPI, по которым можно судить о результативности СМБ.

ВЫВОДЫ

Проведенный нами анализ требований IRIS и вопросов для самооценки предприятия выявил дополнительные (по отношению к ИСО 9001) требования к составу и структуре процессов. На основе опыта разработки СМБ мы построили модель процессов, соответствующую требованиям стандарта IRIS. Для наглядности и лучшего представления деятельности предприятия целесообразно показать на модели все процессы предприятия, поделив их на управляющие, основные и обеспечивающие. Процессы, выделенные на модели розовым цветом, являются, согласно требованиям IRIS, обязательными, зеленым цветом — рекомендуемыми².

На наш взгляд, недостаток СМК, построенной по ИСО 9001, в том, что на большинстве предприятий она не охватывает все аспекты деятельности. СМБ на основе требований IRIS, напротив, охватывает все подсистемы менеджмента: стратегического, финансового, проектного и менеджмента качества. Выстраивание этих подсистем в соответствии с требованиями IRIS должно обеспечить возможность управления организацией на постоянной, регламентированной основе за счет постановки стратегических целей, организации проектов, выделения необходимых ресурсов, а также создания системы KPI, на базе которых осуществляются оперативное управление бизнес-процессами, мотивация персонала и непрерывное улучшение деятельности компании. ■

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Воробьев А.А., Обухова Е.А.** Требования IRIS: Новый взгляд на взаимосвязь процессов и ключевых показателей деятельности (KPI) // Техника железных дорог. — 2009. — № 3 (7). — С. 51—63.
2. **Воробьев А.А.** Опыт реализации отдельных требований стандарта железнодорожной промышленности IRIS // Техника железных дорог. — 2009. — № 2 (6). — С. 65—73.

Антон Александрович ВОРОБЬЕВ — директор ЗАО «ФИНЭКС Качество», заместитель председателя комитета по промышленности, инновационному развитию экономики и инфраструктуры бизнеса Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей;

Елена Александровна ОБУХОВА — руководитель проектов по внедрению IRIS ЗАО «ФИНЭКС Качество»;

Сергей Алексеевич ГУРЬЯНОВ — руководитель проектов по внедрению IRIS ЗАО «ФИНЭКС Качество»

² Модель представлена на сайте www.ria-stk.ru.