

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

В.В. Овчаренко, С.В. Дорофеев, Л.А. Истигичева
(ООО «Газпром трансгаз Томск»)

По результатам конкурса на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества 2015 года ООО «Газпром трансгаз Томск» стало одной из 12 организаций Российской Федерации, получивших звание лауреата. Согласно Положению о премиях, утвержденному Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 февраля 1999 г. № 206, «премии присуждаются ежегодно на конкурсной основе организациям за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг, обеспечение их безопасности, а также за внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества».



Церемония награждения лауреатов Премии 2015 года проходила в торжественной обстановке. Награды руководителям организаций-лауреатов вручал Председатель Правительства Российской Федерации Д.А. Медведев.

Ежегодный конкурс на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества, оценочные критерии которого гармонизированы с моделью престижной Европейской премии, учрежденной Европейским фондом менеджмента качества, представляет собой современный инструмент целенаправленного инновационного развития, совершенствования

деятельности и повышения конкурентоспособности.

Звание лауреата премии для ООО «Газпром трансгаз Томск» (далее – Общество) стало итогом многолетних усилий по развитию работ в области менеджмента организации, подтверждением правильности выбранной стратегии. Специальной подготовки к участию в конкурсе Общество не проводило, тем ценнее столь высокая оценка со стороны Правительства Российской Федерации.

ООО «Газпром трансгаз Томск» на сегодняшний день представляет собой предприятие, соответствующее самым современным мировым требованиям к организации газотранспортного производства, и стабильно входит в число наилучших газотранспортных предприятий ПАО «Газпром», обеспечивая надежную транспортировку газа в 14 регионах Сибири и Дальнего Востока. С каждым годом Общество наращивает свое участие в жизни регионов присутствия, осуществляя значимые социальные и экономические проекты, увеличивает свой вклад в формирование бюджетов регионов. Ре-

зультатом многолетней продуктивной работы стало назначение ООО «Газпром трансгаз Томск» руководством ПАО «Газпром» ответственным за реализацию инвестиционного проекта «Магистральный газопровод Якутия - Хабаровск – Владивосток», впоследствии переименованного в «Силу Сибири». Качественное выполнение столь масштабных задач по развитию газотранспортной инфраструктуры и социальных проектов реализуется за счет высокого профессионализма сотрудников, командной работы и эффективного менеджмента.

В Обществе внедрена и постоянно развивается интегрированная система менеджмента, состоящая из системы менеджмента качества, системы экологического менеджмента, системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности на основе требований стандартов ISO 9001 (ГОСТ ISO 9001), ISO 14001 (ГОСТ Р ИСО 14001), OHSAS 18001 (ГОСТ Р 54934) и корпоративного стандарта СТО Газпром 9001.

Следуя принципу постоянного улучшения, в 2015 г. высшее ру-



Церемония награждения организаций – лауреатов Премии Правительства Российской Федерации в области качества 2015 г. (21 декабря 2015 г., г. Москва, Дом приемов резиденции «Горки»)

ководство принимает решение об участии Общества в конкурсе на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества.

Определение порядка проведения конкурса, экспертизу материалов и подготовку предложений по присуждению премий осуществляет Совет по присуждению премий Правительства Российской Федерации в области качества (далее – Совет), образованный Министерством промышленности и торговли Российской Федерации. Организационно-техническое обеспечение деятельности Совета возложено на Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. Совет имеет Секретариат (далее – Секретариат Совета), функционирующий на базе ОАО «ВНИИС», являющегося головным институтом по организационно-техническому и методическому обеспечению проведения конкурса. Более подробная информация о проведении конкурса размещена на сайте ОАО «ВНИИС» <http://www.vniis.ru/qualityaward>.

В основу модели Премии заложены следующие принципы:

- достижение сбалансированных результатов;
- увеличение ценности, создаваемой для потребителя;
- руководство, основанное на стратегическом видении, стимулировании и ответственности;
- менеджмент на основе процессов;
- достижение успеха с помощью персонала;
- содействие творчеству и инновациям;
- формирование партнерства;
- ответственность за устойчивое развитие.

По сути, модель Премии – это набор требований (критериев) к управлению организацией, комплексно охватывающих практически все аспекты управления организацией и достигнутые ею результаты (включая социальные и финансовые аспекты деятельности). Конечно, критерии Премии пересекаются с требованиями стандартов ISO 9001, СТО Газпром 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, но объем требований охватывает большую область по

сравнению с ISO 9001 (по экспертной оценке, более 50 %), что предоставляет предприятию дополнительные возможности совершенствования.

Например, если в ISO 9001 в области управления персоналом установлены только требования по обеспечению компетентности, подготовки и осведомленности персонала, которые СТО Газпром 9001 дополняет требованиями по аттестации и мотивации персонала, то модель Премии предусматривает наличие в организации наряду с системой развития и поддержки компетентности работников таких направлений кадрового менеджмента, как разработка стратегии, политик и планов в области управления персоналом, управление наймом работников и продвижением их по службе, создание культурной среды для развития персонала, мотивация и вовлечение персонала в работу по совершенствованию, развитие инновационной и творческой деятельности, организация системы внутреннего информирования, обмен информацией и лучшим опытом, реше-

ние вопросов обеспечения безопасности, охраны здоровья и социальной поддержки работников, мониторинг и оценка уровня удовлетворенности персонала своей работой.

Практически в каждом из критериев Премии имеются составляющие с показателями по социальной, экологической деятельности и деятельности по охране труда в организациях. Наличие в Обществе действующей интегрированной системы менеджмента и проводимая социальная работа внутри и вне предприятия позволили в большей степени соответствовать критериям Премии. Например, в отчетность критерия № 8 «Влияние организации на общество» входят такие показатели, как «результаты деятельности по сохранению ресурсов и экономии (выбор вида транспорта, экологическое воздействие, сокращение отходов и их уничтожение, экономия сырья, снижение потребления ресурсов и т. д.)». Все эти показатели уже долгое время присутствуют в экологических целях Общества и мероприятиях по их достижению в рамках системы экологического менеджмента. В отчете экспертам была продемонстрирована положительная динамика по снижению воздействия Общества на окружающую среду в течение последних лет.

Участие в конкурсе состоит из двух этапов: подготовка отчета по самооценке деятельности организации с его пред-

варительной заочной оценкой и проведение очной проверки представленных материалов экспертной комиссией, которую формирует Секретариат.

Результаты проведенной самооценки сводятся в отчет, ограниченный объемом 100 страниц. Самооценка проводится по 9 критериям, изложенным в модели Премии, которые разбиты на 32 составляющие. Каждая составляющая критериев имеет свои показатели (3–30 шт.). Таким образом, самооценка деятельности проводится примерно по 300 показателям. Сами критерии разбиты на две группы (табл. 1).

- *первая группа* критериев характеризует, как организация добивается результатов в области качества, что делается для этого («возможности»);

- *вторая группа* критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

Каждый критерий имеет свою весомость в общей оценке, выраженную в баллах (процентах). Наибольшая суммарная оценка по данной модели в целом составляет 1000 баллов (некий идеал организации). Уровень лауреатов премии – 600 баллов.

Для понимания структуры критериев ниже приведен пример составляющих критерия и показателей одной из составляющих.

КРИТЕРИЙ 1: ЛИДИРУЮЩАЯ РОЛЬ РУКОВОДСТВА

Критерий охватывает следующие пять направлений деятельности со своими показателями.

1а. Определение руководителями предназначения организации, стратегии ее развития, ценностей и этических норм, демонстрация на личных примерах своей приверженности культуре качества.

На практике руководители:

- определяют предназначение (миссию) организации, стратегическую цель (видения будущего) и формируют культуру организации;

- формируют и поддерживают ценности организации и на личных примерах демонстрируют добросовестность, социальную ответственность и этическое поведение, как внутри, так и вне организации;

- создают атмосферу сотрудничества в организации, анализируют и повышают результативность деятельности каждого руководителя.

1б. Участие руководителей в деятельности, обеспечивающей разработку, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента организации.

...

1в. Участие руководителей в работе с потребителями, партнерами и другими внешними заинтересованными сторонами.

...

1г. Мотивация, поддержка и поощрение руководителями персонала организации.

...

1д. Определение и поддержка руководителями инноваций и перемен в организации.

...

В отчете раскрываются содержание деятельности организации и достигнутые результаты по каждой составляющей каждого критерия. При этом отображается следующая информация (табл. 2).

Для проведения самооценки в Обществе был подготовлен Приказ с назначением руководителя проекта и рабочей группы. В Приказе по каждому критерию и составляющей критерия были определены центры

Таблица 1

| Первая группа (возможности) – максимум 500 баллов | Вторая группа (результаты) – максимум 500 баллов |
|---|--|
| 1. Лидирующая роль руководства – 100 баллов | 6. Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг – 150 баллов |
| 2. Политика и стратегия организации в области качества – 100 баллов | 7. Удовлетворенность персонала – 100 баллов |
| 3. Персонал – 100 баллов | 8. Влияние организации на Общество – 100 баллов |
| 4. Партнерство и ресурсы – 100 баллов | 9. Результаты работы организации – 150 баллов |
| 5. Процессы, продукция и услуги – 100 баллов | |

Таблица 2

| Для критериев, характеризующих возможности, информация касается трех элементов | Для критериев, характеризующих результаты, информация приводится по двум элементам |
|---|--|
| 1. Совершенство подхода – формы и методы работы, обоснование их применения и согласованность с другими подходами | 1. Полнота и представительность – насколько полно и точно приведенные ключевые показатели охватывают различные направления деятельности |
| 2. Развертывание подхода – насколько системно и полно применяются эти формы и методы: в «вертикальном» и «горизонтальном» разрезах деятельности | 2. Достижения – показатели, по которым организация оценивает свои результаты и тенденции изменений этих показателей за последние 3–5 лет, а также сопоставление с планировавшимися показателями и показателями других организаций, конкурентов, лучших известных организаций |
| 3. Оценка и совершенствование подхода – как осуществляются инновации и перемены для совершенствования своей деятельности на основе измерений, изучения лучшей практики и творчества персонала | |

ответственности по предоставлению информации, сроки предоставления информации и обязанности руководителя проекта. Ответственными за проведение самооценки по одному или нескольким критериям назначены заместители генерального директора по направлениям и руководители структурных подразделений с учетом области их деятельности в Обществе. Для формирования отчета по самооценке деятельности Общества было задействовано более 32 структурных подразделений, которые обеспечили сбор всесторонних свидетельств результатов деятельности и инфор-

мации о динамике показателей за последние 3–5 лет. Именно в этот момент руководители структурных подразделений увидели области для дальнейшего совершенствования по своему направлению деятельности.

При проведении самооценки данные брались из уже существующих нормативных документов и отчетов, но ввиду того, что информация в отчете должна быть краткой и отображаться соответствующим образом, практически все данные пришлось переработать под требования модели Премии. Отсутствие обучения, готовых шаблонов, вида и форм предоставления отчетных данных

создало определенные трудности для руководителей при подготовке информации. Окончательную версию отчета, дающего объективное представление о состоянии дел в организации, утвердил генеральный директор Общества.

Модель Премии содержит подробную методику оценки отчета в баллах по каждому направлению. Логика заключается в том, чтобы направления деятельности Общества по критериям с высокими баллами поддерживать в дальнейшем, с меньшими баллами – улучшать. Наличие такой методики кардинально отличает модель Премии от стандарта ISO 9001, в котором отсутствует понятие «степень соответствия» требованиям.

Оценка отчета по самооценке деятельности Общества была проведена группой экспертов конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества. Эта оценка представлена в виде экспертного заключения, содержащего отмеченные экспертами сильные стороны деятельности Общества и области, где можно ввести улучшения, а также балльной оценки по критериям Премии.

Результаты такой обобщенной балльной оценки, выставленной экспертами по девяти критери-

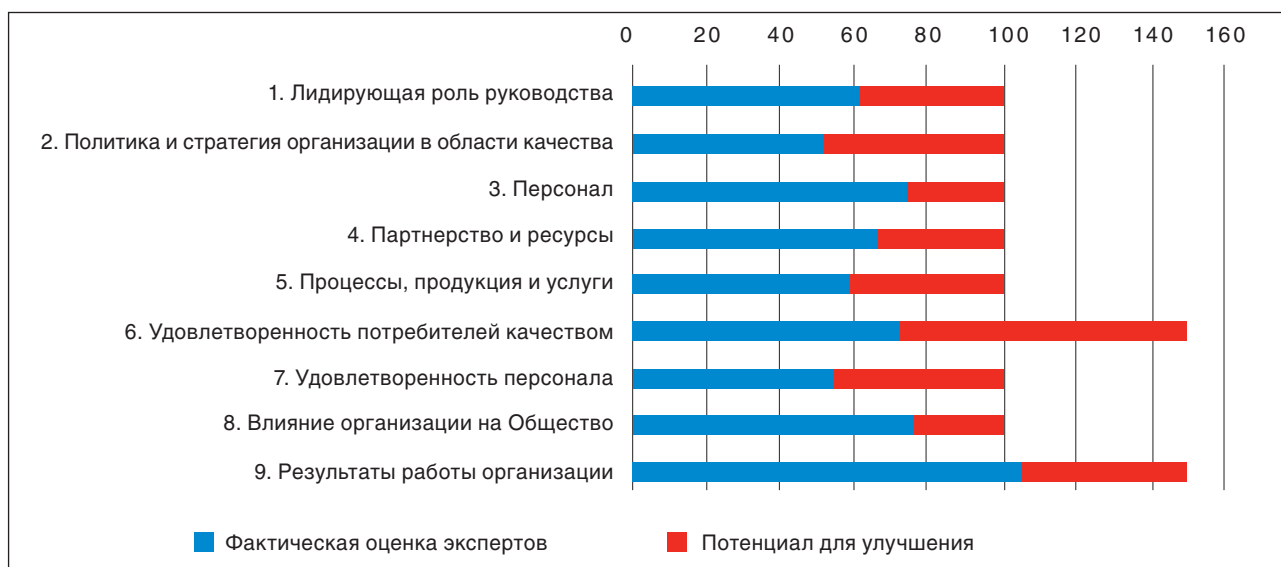


Рис. 1. Экспертные оценки по критериям модели Премии

ям модели Премии в конкурсе 2015 г., приведены на рис. 1.

Так как основной целью самооценки является получение всесторонней оценки своей деятельности и определение приоритетных направлений совершенствования организации, то ее результаты должны использоваться для разработки и реализации соответствующих мероприятий по улучшению. Для этого необходимо рационально распределить ресурсы, установив приоритеты в реализации областей для улучшения.

Методы для улучшения каждая организация выбирает для себя самостоятельно, в зависимости от результатов проведенной самооценки. Опыт показывает, что наибольший шанс для претворения в жизнь имеют те мероприятия, которые дополняют уже традиционно разрабатываемые планы мероприятий подразделений на текущий и последующие периоды, включая внесение изменений в нормативные документы Общества, регламентирующие соответствующую деятельность.

Например, анализ оценки по критерию № 7 «Удовлетворенность персонала» показал, что при анкетировании сотрудников Общества были учтены не все показатели, которые содержатся в модели Премии. Соответственно, с группой оценки персонала было проведено совещание, на котором рекомендовано расширить круг вопросов анкетирования сотрудников с учетом показателей критерия № 7. Подобная ситуация – и с анализом оценки по критерию № 6 «Удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг». Набор показателей модели Премии по количеству больше используемого при анкетировании в «карточках удовлетворенности потребителя». Одновременно с переходом на версию стандарта ISO 9001:2015 запланировано внесение изменений в СТО ГТТ «Удовлетворенность потребителя».

Дальнейшее использование самооценки для планирования деятельности Общества и ее совершенствования связано с интеграцией результатов самооценки. При регулярном проведении самооценки на основе девяти критериев модели Премии по качеству Общество будет иметь оценку и анализ своей деятельности в целом. В этом случае при самооценке будут собираться и оцениваться как «традиционные» данные, так и данные, необходимые для оценки по девяти критериям модели. Оценка возможностей Общества, отслеживание тенденций и сравнительный анализ результатов позволяют при этом выявить сильные стороны организации, которые необходимо сохранить, и области, где улучшения приведут к максимальному результату.

В заключение хотелось бы указать главные причины, почему стоит применять модель и критерии Премии Правительства РФ в области качества. Внимательно ознакомившись с моделью Премии, можно сделать вывод, что, по большому счету, это набор требований (критериев) к современным высокотехнологичным предприятиям, лидерам в своей отрасли, стабильно на протяжении последних лет демонстрирующим рост по многим показателям.

Полученные преимущества от участия в конкурсе для ООО «Газпром трансгаз Томск»:

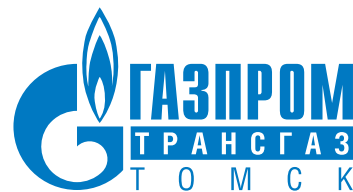
- подтверждение правильности выбранной стратегии развития Общества;
- обеспечение имиджа лидера, репутации надежного партнера и производителя высококачественной продукции и услуг;
- право использования эмблемы Премии на своих рекламных материалах;
- наличие самооценки Общества по критериям Премии, дополняющим «традиционные» данные (отчет по производственно-хозяйственной деятельности, анализ со стороны руководства и т. п.),

визуализированных тенденций в показателях за последние 3–5 лет;

- наличие экспертной оценки деятельности Общества с отмеченными сильными сторонами и областями, где можно ввести улучшения;
- определение областей и направлений для дальнейшего развития Общества;
- комплексное решение вопросов построения и совершенствования системы менеджмента Общества.

Модель Премии хорошо проработана, она охватывает все аспекты деятельности, все объекты управления, виды и направления менеджмента организации, нацеленной на постоянное совершенствование, стремящейся к устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности.

Но даже не участвуя в конкурсе, любая организация – на каком бы уровне развития она ни находилась – может применять критерии Премии для самооценки. Это позволит ей получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, насколько ее деятельностью удовлетворены потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить и реализовать приоритетные направления совершенствования, что позволит повысить эффективность деятельности организации. ■



ООО «Газпром трансгаз Томск»

634029, РФ, Томск,
пр-кт Фрунзе, д. 9
Тел.: (+7 3822) 72-49-40
(справочная служба)
Факс: (+7 3822) 52-80-13,
(+7 3822) 60-31-00
E-mail: office@gtt.gazprom.ru
<http://tomsk-tr.gazprom.ru>