

2. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

2.1. Організація управління якістю на залізничному транспорті

Постійна робота над досягненням високої якості продукції і послуг є одним з основних інструментів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств поза залежністю від її сфери діяльності. При розгляді сучасного стану підходів до управління якістю доцільно виділяти чотири еволюційних етапи:

1. Індивідуальний і цеховий контроль якості продукції.
2. Контроль якості на основі статистичних методів, що застосовувались спеціальними підрозділами з оцінки якості.
3. Комплексне управління якістю продукції і послуг.
4. Загальне управління якістю (TQM - Total Quality Management).

Сучасний підхід до управління якістю (заснований на TQM і застосуванні міжнародних стандартів ISO серії 9000) є досить широкою концепцією управління якістю товарів і послуг, що вимагає удосконалення усіх внутрішньофірмових процесів і зосередження ресурсів підприємства на задоволенні потреб клієнтів. Відповідно до цієї концепції, вартість, якість продукції (послуги) і продуктивність компанії взаємодоповнюють, а не виключають один одного. У тих випадках, коли підприємство не приділяє уваги питанням безупинного удосконалення якості, неминуче збільшується час, і витрачаються ресурси на ліквідацію невідповідності вимогам споживачів. У результаті, за рівних економічних умов, компанії, що відрізняються високою якістю продукції і послуг, одержують більше можливостей охопити значну частку ринку.

Для обґрунтування методів управління якістю на транспортних підприємствах розглянемо процес забезпечення якості транспортних послуг. На основі дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду управління підприємствами транспортної галузі з урахуванням особливостей роботи

транспортних підприємств у ринкових умовах, у роботі [2] була запропонована схема організації управління якістю перевезень (рис. 2.1). Як видно із загальної схеми організації робіт, основні дії полягають у:

- визначенні оптимального транспортного процесу (блоки 1 - 8), виходячи з умови якісного виконання перевезень;
- технологічній підготовці транспортних засобів, розробці технічної і нормативної документації, договорів на перевезення (блоки 9.1 - 9.4);
- здійсненні перевезень, оперативному управлінні їхньою якістю (блоки 10 -11);
- аналізі якості виконання перевезень, підготовці рекомендацій і рішень про її підвищення (блоки 12 - 14).

Отже, управління якістю перевезень полягає, в основному, у підготовці перевезень і оперативному розподілі транспортних засобів між транспортними потоками, виходячи з умови забезпечення найкращої якості виконання перевезень. Здійснюється контроль за безпосереднім перевезенням вантажу та пасажирів і розраховується показник якості. При цьому, в українських реаліях відсутні управлінська діяльність щодо забезпечення і управління якістю на передвиробничому етапі (виявлення і перетворення вимог споживача в характеристики послуги) і після здійснення перевезення (оцінка якості послуги споживачем).



Рис. 2.1. Схема організації управління якістю перевезень вантажів

Відповідно до даної схеми в поточних умовах рівень якості планується по кореспонденціям, видам відправок, типам рухомого складу і т.д. Запланований рівень періодично перевіряється, і на основі аналізу результатів перевірок в процесі вносяться корективи для досягнення заданого рівня якості.

При зміні цін на ресурси, що споживаються транспортною компанією, тарифів на вантажні перевезення, а також в окремих випадках цін на продукцію, проводиться додаткова оцінка ефективності проведених заходів. При подальшому плануванні (тобто на початку нового управлінського циклу) коригується перелік заходів.

Якщо ж відбулися істотні зміни в технології перевізного процесу, з'явилися нові види технічних засобів (рухомий склад, вантажно-розвантажувальні пристрої і т.д.), необхідне коригування стандартів транспортного обслуговування. З урахуванням нових стандартів коригуються заходи щодо підвищення якості.

Запропонований цикл дозволяє оперативно реагувати на будь-які значущі зміни (як зовнішні, так і внутрішні) і забезпечувати ефективність менеджменту якості транспортного обслуговування в мінливому зовнішньому середовищі.

Періодичність проведення різних заходів менеджменту якості визначається виходячи з принципу мінімізації витрат (рис. 2.2).

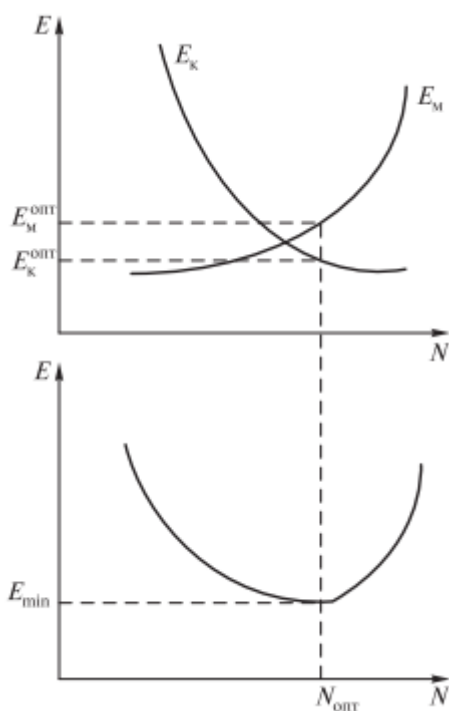


Рис. 2.2. Зміна витрат організації в залежності від періодичності проведення спостережень з контролю якості

Оптимальною буде така періодичність, при якій досягається мінімум сукупних витрат.

Слід зазначити, що при організації системи контролю якості в більшості великих компаній Західної Європи, США і Японії, як правило, періодичність контролю на рис. 2.2 зсувається вправо по відношенню до оптимальної величини, тобто компанії йдуть на додаткові витрати для підтримки більш високої якості і підвищення керованості даного процесу. Разом з тим ці додаткові витрати призводять, як правило, до досить високих результатів.

Висока якість продукції (послуг) вимагає безупинної роботи, залучення кожного співробітника і встановлення персоніфікованої відповідальності за якість результату своєї діяльності. Забезпечення високої якості продукції і послуг вимагає єдності двох складових - створення, функціонування і розвиток системи управління якістю (сюди можна віднести питання регламентації роботи з досягнення якості результатів діяльності, стандартизації робіт і процесів на основі впровадження системи стандартів ІСО серії 9000, сертифікації продукції, процесів і послуг і т.д.) і забезпечення безупинних процесів з удосконалення методів і підходів до діяльності (на основі реалізації принципів TQM, реінжинірингу бізнес-процесів й інших сучасних підходів до менеджменту, стимулювання інноваційної активності персоналу) [2].

Порівнянність і взаємоувязка стратегічного і оперативного менеджменту якості здійснюються за допомогою єдиної системи показників якості транспортного обслуговування, використовуваної на всіх рівнях управління.

Аналіз підконтрольних показників включає наступне:

- порівняння нормативних, фактичних і прогнозних значень з метою виявлення відхилень;
- виявлення причин і винуватців відхилень;

- визначення залежності між отриманими відхиленнями і кінцевими результатами діяльності підприємства;

- аналіз впливу отриманих відхилень на кінцеві результати.

Аналітичну інформацію передають з вибраною періодичністю керівництву підприємства для прийняття управлінських рішень.

2.2 Сертифікація систем якості транспортного обслуговування

Сертифікація — дія, виконувана незалежною третьою стороною, яка показує, що існує відповідна довіра, що належним чином маркірований продукт, метод або маркірована послуга відповідають певному стандарту або іншому нормативному документу.

Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність — сертифікат, що має встановлену форму.

Сертифікат на систему якості — це документ, що видається підприємству органом із сертифікації систем якості й свідчить про відповідність системи якості вимогам нормативного документа (стандарту), а також підтверджує здатність підприємства забезпечувати й підтримувати якість своєї продукції на відповідному рівні.

Розрізняють сертифікацію обов'язкову й добровільну (ринкову). Сертифікація системи якості належить до категорії добровільної сертифікації.

Добровільна сертифікація проводиться з метою реклами продукції, освоєння нових ринків збуту, формування і підтримки іміджу фірми, а також у випадку, якщо це обговорено в умовах контракту на поставку продукції.

Основні розходження між обов'язковою й добровільною сертифікаціями:

обов'язкова:

а) регульована законом сфера;

б) сертифікація про відповідність заснована тільки на національних законодавствах;

в) сертифікат про відповідність є обов'язковим у виробничоторговельних відносинах;

г) сертифікація входить у компетенцію тільки державних органів із сертифікації;

добровільна:

а) нерегульована законом сфера;

б) сертифікат про відповідність може бути заснований на приватноправових договорах;

в) сертифікат про відповідність свідчить про виконання підвищених у порівнянні з обов'язковими вимогами і має високу ринкову цінність;

г) сертифікація входить у компетенцію як державних, так і приватних органів із сертифікації.

У передових країнах сертифікація систем якості підприємств у різних галузях промисловості стала елементом культури виробничо-господарської діяльності й одним із серйозних факторів конкурентоздатності.

Активне зростання у світі кількості підприємств, які сертифікували свої системи якості, і перспективність для України впровадження цього досвіду обумовлені наступними причинами:

1) Сертифікат на систему якості, виданий визнаним на міжнародному рівні органом із сертифікації, є гарантією виходу продукції підприємства на провідні ринки світу.

Сертифікат на систему якості часто буває обов'язковою умовою участі в тендері або конкурсі, які можуть завершуватися контрактами.

Сертифікат на систему якості часто буває обов'язковою вимогою замовника.

Деякі моделі сертифікації продукції, що випускається серійно, передбачають обов'язкову сертифікацію системи якості. Така потреба може виникнути при обов'язковій державній сертифікації продукції з підвищеними вимогами до її надійності (безпеки).

Сертифікацію системи якості проводять на підставі рішення органа із сертифікації продукції, якщо це передбачено схемою сертифікації продукції, або з ініціативи підприємства-виробника. Схема процесу сертифікації систем якості представлена на рис. 2.3.

Основним етапом є проектування системи якості компанії (CQS), в якій передбачаються наступні кроки:

- вибір стандарту документації ISO (9001, 9002, 9003) і підготовка посібника з CQS;
- проектування «нової» CQS, що відповідає вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000;
- детальне документування нової CQS, включаючи підручник якості, генеральні процедури контролю, оперативні інструкції персоналу й бланки (форми) статистичного контролю якості.

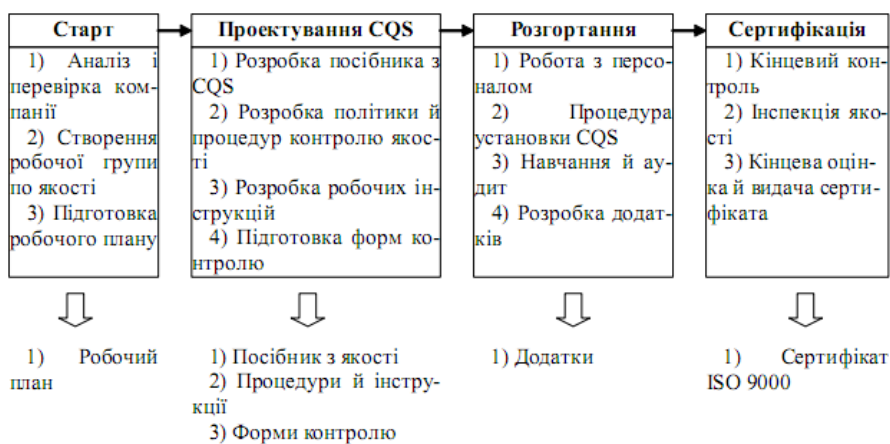


Рис. 2.3. Схема процесу сертифікації систем якості фірми

Етап розгортання системи припускає:

- роботу з персоналом у плані сертифікації, навчання персоналу новим процедурам й інструкціям;
- апробацію нової СССБ протягом певного часу;
- зовнішній і внутрішній аудит й розробку практичних додатків системи.

- Фінальний етап сертифікації складається з:
- кінцевого обстеження CQS, проведеного внутрішніми аудиторами (персонал вищого менеджменту фірми);
- інспекції, проведеної реєстратором ISO;
- виконання можливих коректувань CQS, необхідних реєстратором;
- одержання сертифіката ISO 9000 і реєстрації компанії в реєстрі ISO сертифікованих компаній.

Аудит якості — це систематичний і незалежний аналіз, що дозволяє ви значити відповідність діяльності й результатів в області якості запланованим заходам, а також ефективність впровадження заходів і їхню придатність для досягнення поставлених цілей.

Реалізація структурної реформи на залізничному транспорті призвела до суттєвих змін в організації роботи галузі: у міру просування до конкурентного ринку компанії починають активний пошук ринкових інструментів підвищення ефективності виробничої діяльності, що особливо складно в умовах збереження суспільно значущих функцій залізниць.

Визначення стандартів (нормативів) якості є однією зі складних і остаточно не вирішених завдань теорії якості транспортного обслуговування.

Стандартизація здійснюється з метою:

- підвищення рівня безпеки життя або здоров'я громадян, майна фізичних або юридичних осіб, державного або муніципального майна, екологічної безпечності, безпеки життя або здоров'я тварин і рослин і сприяння дотриманню вимог технічних регламентів;
- підвищення рівня безпеки об'єктів з урахуванням ризику виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру;
- забезпечення науково-технічного прогресу;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт, послуг;
- раціонального використання ресурсів;
- технічної та інформаційної сумісності;

- порівнянності результатів досліджень (випробувань) і вимірювань, технічних та економіко-статистичних даних;

- взаємозамінності продукції.

Стандартизація здійснюється відповідно до принципів:

- добровільного застосування стандартів;

- максимального врахування при розробці стандартів законних інтересів зацікавлених осіб;

- неприпустимість створення перешкод виробництва й обігу продукції, виконання робіт і надання послуг в більшій ступені, ніж це мінімально необхідно для виконання цілей, зазначених вище;

- неприпустимість встановлення таких стандартів, які суперечать технічним регламентам;

- забезпечення умов для однакового застосування стандартів.

У вказаних стандартах такий термін, як «управління якістю транспортних послуг», розкритий далеко не повністю, ряд показників охарактеризовані виключно за зовнішніми ознаками.

Разом з тим заслуговує на увагу і позитивної оцінки включення в стандарт і визначення таких термінів, як «показник якості транспортного обслуговування», «якість транспортних послуг ». Визначено також такі показники якості, як своєчасність перевезення і збереження доставки вантажів. Однак показник безпеки розглянуто лише для пасажирських перевезень. Також не знайшли відображення в стандартах такі показники, як ритмічність перевезень, комплексність обслуговування, повнота задоволення попиту.

Розглядаючи питання стандартизації транспортної продукції, не можна залишити поза увагою таку проблему: транспортна послуга, на відміну від промислової продукції, виробляється і споживається одноразово (в процесі переміщення вантажу), і якщо в товарному виробництві можна після завершення виробничого процесу провести контроль якості і відбракувати неякісний товар, то на транспорті це зробити неможливо:

транспортна продукція споживається вантажоодержувачем в такому вигляді і з такою якістю, з якими була створена. Це висуває особливі вимоги до умов підготовки перевізного процесу. Висока якість транспортного обслуговування, на наш погляд, забезпечується високою якістю:

- технічних засобів транспорту (надійністю, безвідмовністю і т.д.);
- експлуатаційної роботи, що дозволяє чітко і оперативно регулювати транспортні процеси.

Таким чином, стандартизація, крім безпосереднього виробництва продукції, повинна зачіпати всі етапи або підготовчі стадії цього процесу.

Стандартизація якості технічних засобів знаходиться на досить високому рівні, і головне завдання - не знижувати його в умовах формування конкурентного ринку транспортної техніки. У цих умовах необхідно зберігати систему контролю якості з боку компанії і розробляти додаткові корпоративні стандарти якості технічних засобів з метою збереження і підвищення надійності закупуваної техніки.

На залізничному транспорті різних країн в даний час розгорнута робота по впровадженню міжнародного стандарту залізничної промисловості IRIS, правда, поки тільки для сертифікації рухомого складу. Стандарт визначає основні вимоги до системи бізнес-менеджменту в залізничному секторі, є основою для бальної системи сертифікації постачальників техніки для залізничних транспортних компаній.

Системи і механізми, виробники яких повинні проходити сертифікацію, представлені в табл. 2.1, а відмінності між елементами сертифікації ISO 9001: 2008 та IRIS - в табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Області сертифікації IRIS

1. Кузов	11. Системи комунікації
2. Комплектуючі кузова	12. Кабельна мережа
3. Кузов та ходова частина (шасі)	13. Системи дверей
4. Електрична система	14. Системи опалення, вентиляції та кондиціонування
5. Двигун	15. Система перекоосу
6. Допоміжна система	16. Освітлення

7. Система гальм	17. Механізм зв'язку
8. Інтер'єр	18. Вагонний парк
9. Бортове управління	19. Система управління та зв'язку, програмне та апаратне забезпечення
10. Системи інформації пасажирів	20. Окремі залізничні компоненти

Таблиця 2.2

Різниця між елементами сертифікації за стандартами ISO 9001: 2008 та IRIS

Система менеджменту якості (ISO 9001: 2008)	Система менеджменту бізнесу (IRIS)
Процесний підхід	Проектно-процесний підхід
Орієнтація на задоволеність споживача	Орієнтація на задоволеність всіх зацікавлених сторін
Політика в області якості	Стратегія бізнесу (бізнес-план)
Цілі в області якості мети бізнесу	Цілі бізнесу
Показники процесів	Ключові показники робіт (KPI)
Підготовка та навчання персоналу	Менеджмент знань. Створення обстановки для просування інновацій
Вибір і оцінка постачальників	Менеджмент ланцюга поставок
Оцінка вартості виготовлення продукції	Оцінка вартості життєвого циклу продукції (LCC) + експлуатаційна надійність (RAMS)
	Менеджмент проектів

Цільовими завданнями впровадження IRIS є:

- впровадження високоефективних інноваційних технологій виготовлення рухомого складу;
- зниження матеріаломісткості та енергоємності рухомого складу;
- підвищення коефіцієнта експлуатаційної готовності;
- зниження рівня відмов технічних засобів на 20%;
- підвищення експлуатаційної надійності до 0,98.

Впровадження стандарту дозволить істотно поліпшити якісні показники роботи залізничної техніки і, отже якість транспортного обслуговування.

Надалі заплановано розширення сфер контролю якості продукції, що закуповується для залізничного транспорту.

Як бачимо, на сучасному етапі впровадження менеджменту якості залізничними транспортними компаніями приділяється увага насамперед якості технічних засобів, що цілком виправдано і необхідно.

Якість експлуатаційної роботи досить чітко регламентується і в даний час, однак тут може знадобитися деяка корекція пріоритетів з урахуванням переважної орієнтації на інтереси клієнтів, а також оформлення вимог до якості експлуатаційної роботи у формі корпоративних стандартів.

Стандартизація якості транспортного обслуговування повинна будуватися на наступних принципах.

1. Основою стандарту має стати поєднання найбільш прогресивної техніки, технології та організації праці працівників залізниць з найновішими напрацюваннями вітчизняних і зарубіжних вчених в області якості і стандартизації транспортних послуг.

2. Важливим принципом є широка диференціація стандартів по окремих дорогах, лінійним підприємствам і ділянкам, що ґрунтується на застосуванні автоматизованого збору та обробки інформації із застосуванням систем управління базами даних і т.д.

Якщо раніше перехід до диференційованих нормативів був неможливий через суто технічні причини (неможливість вручну зібрати і обробити величезний обсяг інформації по мережі залізниць), то зараз, з впровадженням на транспорті нових технічних засобів і інформатизацією галузі, таке завдання стає цілком розв'язуваним.

3. Необхідно періодично переглядати й удосконалювати стандарти паралельно розвитку і впровадженню нових технологій.

4. Слід орієнтуватися на економічний стан підприємств вантажовласників і технологію їх виробництва.

Виходячи з цього передбачається виділити три стандартних рівня якості транспортного обслуговування вантажовласників.

1. Мінімально необхідний рівень, нижня межа якого визначається вимогами до дотримання безпеки та технології роботи залізниць. Плата за

перевезення по такому стандарту буде мінімальною. Це зручно для підприємств, які перебувають у скрутному фінансовому становищі, і дає їм можливість знизити транспортні витрати і направити кошти на першочергові потреби.

2. Нормальний рівень - цей стандарт передбачає поліпшення деяких складових якості в порівнянні з попереднім стандартом, введення додаткових послуг. Відповідно і плата за дотримання цього стандарту буде дещо вищою, ніж в першому випадку.

За цими двома стандартами можна ввести перелік додаткових послуг, які не включені в базову дохідну ставку, але надаються за бажанням клієнта за додаткову плату (наприклад, можливість отримання інформації про місцезнаходження вантажу в будь-який момент часу).

3. Фірмовий рівень - передбачає перевезення, при яких будуть задоволені всі можливі побажання та потреби клієнта за всіма замовленими їм кореспонденціями.

Перевезення по такому стандарту призведе до значних витрат залізниць. Тому тариф за таку послугу буде суттєво відрізнятися від тарифів в попередніх стандартах. Однак існують клієнти, для яких обслуговування по такому стандарту викликано виробничою необхідністю, що при їх певній платоспроможності зумовить значний і стабільний попит на фірмові транспортні послуги.

Важливим питанням є оцінка економічних результатів стандартизації. Хоча висока ефективність стандартизації в цілому давно доведена і не піддається сумніву, необхідний її аналіз в кожному конкретному випадку. Для цього може бути визначено співвідношення якості виробу або послуги і вартісних показників їх виробництва і реалізації (витрати, доходи, прибуток). Потім визначається рівень якості, що відповідає оптимальному значенню обраного вартісного критерію.

Система корпоративних стандартів дозволить більш чітко організувати процес менеджменту якості, більш повно і об'єктивно

оцінювати його рівень на залізничному транспорті, вибирати ефективні шляхи його підвищення. В кінцевому рахунку це дозволить підвищити рівень якості транспортного обслуговування, а також ефективність роботи економіки країни.

2.3. Мотивація при підвищенні якості транспортного обслуговування

Стимулювання і мотивація необхідні для ефективного виконання необхідних робіт у системі якості. Головними важелями стимулювання і мотивації виступають стимули і мотиви.

Стимул - це зовнішня причина, яка спонукає людей досягати мети. У трудовому процесі стимулом є матеріальне чи моральне заохочення.

На відміну від стимулу мотив - це внутрішня спонукальна сила, інтерес, прагнення, бажання і т. п., основу яких становлять людські потреби.

Стимулювання трудової діяльності бере свій початок від доктрини, проголошеної на початку ХХ ст. Ф. Тейлором, що базується на положенні, згідно з яким оплата праці робітника має залежати тільки від його виробітку. Тейлор вважав, що робітник ефективно реагує лише на матеріальні стимули.

Доктрина економічного примусу суттєво вплинула на розвиток світового виробництва. Але, не дивлячись на свої очевидні переваги, матеріальне стимулювання має і серйозні недоліки, основними з яких є небезпека перетворення матеріального стимулу в мету і недостатня гнучкість такого стимулювання в умовах насиченості ринку особистого споживання.

У зв'язку з цим у школі «людських відносин», яка прийшла на зміну тейлоризму, утвердилась концепція «соціальної людини». «Соціальна людина» на відміну від «економічної людини», що безпосередньо реагувала головним чином на матеріальний стимул, підлягає міжособистісному

впливові в колективі. Для "соціальної людини" велике значення мають емоційні та ірраціональні елементи поведінки.

Прихильники школи "людських відносин" виявили у "соціальної людини" свою систему стимулів і мотивів. У цьому аспекті певним інтересом, з позицій розуміння різниці між "економічною людиною" і "соціальною людиною", є мотиваційна концепція американського вченого Д. Мак-Грегора, що включає дві складові, названі ним "теорією X" і "теорією Y".

Теорія "X" характеризує "економічну людину". Вона ґрунтується на таких посиленнях:

- люди не люблять працювати і за можливості прагнуть уникати роботи;
- внаслідок цього більшу частину людей необхідно спонукати до праці, контролювати, регулювати їхню поведінку за допомогою винагороди чи покарання;
- пересічний індивід уникає відповідальності, більш за все турбується про свою безпеку і вважає за краще, щоб ним керували.

Теорія "Y" ґрунтується на уявленні про людину як про незалежного, відповідального індивіда, який прагне до зростання. Ця теорія передбачає що:

- контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спонукання людини до роботи (людина прагне до роботи, в якій вона зацікавлена);
- зусилля, які витрачаються індивідом у процесі праці, пропорційні сподіваній винагороді;
- пересічний індивід за відповідної підготовки не тільки бере на себе відповідальність, але і прагне до неї;
- в умовах сучасного виробництва інтелектуальні можливості людини використовуються лише частково.

Прагнення підвищити продуктивність і якість праці сприяло появі різних теорій мотивації. При цьому значний вплив на сучасні уявлення у цій сфері зробили роботи американського психолога А. Маслоу, виконані в 1940-ві роки.

За теорією А. Маслоу всі потреби людини можна зобразити у вигляді ієрархічної піраміди (рис. 2.4).

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони становлять потребу в харчуванні, воді, притулку, відпочинку та задоволенні сексуальних потреб.

Потреби в безпеці і захищеності становлять потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Вираженням цих потреб є купівля страхового поліса або пошук надійної роботи з хорошими видами на пенсію [8].



Рис. 2.4. Ієрархія потреб людини за А. Маслоу:

1 - 2 - первинні потреби; 3 - 5 - вторинні потреби

Соціальні потреби становлять потреби стосовно сфери прихильності і підтримки.

Потреби в повазі становлять потреби у визнанні компетентності і повазі з боку оточення.

Потреби самовираження — це потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Теорія Маслоу дає розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Вона показує, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб. Для того щоб мотивувати конкретну людину, необхідно дати їй можливість задовольнити найважливіші потреби.

Виходячи з цього, керівники мають добре знати, які активні потреби керують діями їхніх підлеглих у певний час. І оскільки з часом ці потреби змінюються, не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективною завжди.

Різні теорії мотивації, доповнюючи одна одну, відображають різноманітність і нестандартність самої мотивації і обумовлюють необхідність комплексного підходу до вирішення цієї складної проблеми.

Це повною мірою стосується і мотивації персоналу у сфері якості. Відомо, що сучасні системи мотивації та стимулювання побудовані на умові обов'язкового виконання працівниками вимог до якості з урахуванням всієї різноманітності спектра стимулів і мотивів. При цьому стимулювання і мотивація персоналу у сфері якості розглядається не як самостійна система, а як невід'ємна частина єдиної системи стимулювання і мотивації персоналу [8].

У різних організаціях використовуються такі форми стимулювання:

- заробітна плата;
- премії;
- участь у прибутках;
- участь в акціонерному капіталі;
- відстрочені платежі;
- оплата транспортних витрат;
- страхування від нещасних випадків;
- безкоштовне медичне обслуговування;
- знижки на купівлю товарів підприємства;

- субсидії на харчування;
- оплата освіти;
- пенсії тощо.

До форм мотивації належить:

- планування кар'єри (просування по службі);
- підвищення престижу (надання окремого кабінету, персонального автомобіля тощо);
- залучення до вирішення важливих питань, спеціальні завдання;
- офіційне схвалення роботи (у формі наказу, присвоєння почесних грамот, значків тощо);
- довічне ставлення з боку керівника;
- підвищення кваліфікації;
- статті у пресі, спеціально присвячені конкретному працівникові;
- участь у конференціях і семінарах;
- участь у роботі групи якості;
- надання можливості реалізувати свої ідеї на практиці тощо.

Персонал організації спонукається до досягнення необхідних показників якості продукції постійним встановленням чітких критеріїв якості праці, роз'ясненням переваг хорошої роботи та негативних наслідків поганої, своєчасним визнанням і оцінюванням керівництвом зусиль і успіхів у сфері якості груп співробітників та окремих виконавців, широким оповіщенням про їхні успіхи всього персоналу організації [8].

Велике значення в справі підвищення якості транспортного обслуговування має залучення всього персоналу транспортної компанії в даний процес, формування зацікавленості працівників в досягненні цілей організації в даному напрямку. Для цього необхідна розробка системи мотивації персоналу. Процес мотивації підвищення якості транспортного обслуговування схематично представлений на рис. 2.5. [1]



Рис. 2.5. Процесс мотивации повышения качества транспортного обслуживания

Мотиваційний комплекс персоналу - система взаємопов'язаних методів та інструментів, що регулюють соціально-економічні відносини між працівниками та організацією і спрямованих на підвищення інтенсивності та продуктивності праці, зміцнення прихильності працівників організації, підвищення якості трудового життя, розвиток корпоративної культури і підтримка відповідності корпоративним стандартам.

Мотиваційний комплекс персоналу включає інструменти як матеріального, так і нематеріального стимулювання. З початком процесів реформування російської економіки нематеріальне стимулювання було незаслужено відсунуто на задній план, а тим часом в ряді випадків воно не тільки більш ефективно, ніж заохочення в грошовій формі, але і є єдиним способом досягнення поставлених перед персоналом цілей. Серед таких мотивів можна назвати престиж професії, умови і зміст праці.

Велике значення для мотивації трудової діяльності має система преміювання. Премії не повинні нараховуватися за діяльність працівників, що є обов'язковою і оплачувану в рамках тарифної ставки. Крім того, преміювання не повинно бути незначним за розміром і дуже широким за охопленням, так як в цьому випадку пропадає його стимулююча роль.

Фонд мотиваційного фінансування можна визначити за наступною методикою.

1. Визначення джерел фінансування. Джерелом фінансування працівників є додатковий прибуток, отриманий в результаті підвищення якості.

2. Формування мотиваційного бюджету. Прибуток, що використовується для мотивації працівників, може бути визначений за формулою

$$МБ=П(1-НП)(1-К_{И})(1-К_{Ц})-У,$$

де П - прибуток, отриманий від підвищення якості транспортного обслуговування, грн.;

НП - податок на прибуток (у частках одиниці);

$K_{И}$ - частка прибутку, що спрямовується на здійснення інвестиційних проектів;

$K_{Ц}$ - частка прибутку, що централізується керівництвом компанії;

У - збитки, пов'язані зі зниженням рівня якості, грн.

3. Визначення показників преміювання. Показниками преміювання, в залежності від категорії працівників, можуть бути як показники якості транспортного обслуговування, так і окремі впливають на них показники.

4. Визначення причетних підрозділів і груп працівників, а також пропорцій розподілу коштів. У систему преміювання повинні включатися всі категорії працівників, чия праця сприяла підвищенню якості транспортного обслуговування і зростання прибутку транспортної компанії. Розподіл може бути виконано пропорційно додатковим витратам праці причетних працівників.

5. Визначення періодичності преміювання. Періодичність преміювання не повинна бути, з одного боку, дуже протяжною, з іншого боку, тривалість цього періоду повинна бути достатньою, щоб проявилися як позитивні, так і негативні наслідки діяльності працівників. Найбільш доцільно виплачувати премії за підвищення якості транспортного обслуговування один раз на рік.

6. Визначення нормативу преміювання, що встановлюється у відсотках до тарифного фонду оплати праці або на один відсоток поліпшення показника:

$$H_{\Pi} = \frac{K_{\text{пр}} \Delta C + K_{\text{пр}} \Delta Д}{\Delta \Pi_{\Pi}},$$

де $K_{\text{пр}}$ - частка, яку направляють на преміювання;

ΔC - економія витрат від ліміту;

$\Delta Д$ - надпланові доходи;

Π_{Π} - зміна показника преміювання, %.

7. Формування механізму демотивації за зниження якості транспортного обслуговування. Сума збитків через зниження якості віднімається від отриманого додаткового прибутку, і відповідно на суму збитків знижується обсяг мотиваційного бюджету.