

УДК 331.103.116.6

ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Гашкова Л.В., Рачек С.В.

ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», Екатеринбург, Россия (620027, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66), e-mail: lgashkova@usurt.ru

Цель статьи показать необходимость использования на современном уровне развития менеджмента различных подходов процессно-ориентированного управления формирования компетенций специалистов железнодорожного транспорта. Авторы придерживаются мнения, что основная идея выживания бизнеса в новых условиях – это реинтеграция отдельных операций в единые бизнес-процессы. С опорой на исторические аспекты становления процессного управления в статье предложена модель развития компетенций специалистов предприятия на основе внедрения корпоративной системы менеджмента качества ISO 9001:2001. Также в своем исследовании авторы использовали концепцию непрерывного (процессного) улучшения качества Э. Деминга. Формирование системы эффективного управления современными организациями – одна из наиболее актуальных проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом.

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процесс, система менеджмента качества.

PROCESS MANAGEMENT COMPETENCY DEVELOPMENT SPECIALISTS RAILWAYS

Gashkova L.V., Rachek S.V.

FGBOU VPO Ural State University of Railway Engineering (Yekaterinburg)

The purpose of article is to show the need to use at the present level of development of management of different approaches for process-oriented management competencies formation specialists rail. The authors are of the opinion that the basic idea of business survival in the new environment - it reintegration of individual operations into a single business process. Based on the historical aspects of the formation process management in the article, a model of competence development specialists of the enterprise on the basis of introduction of the corporate quality management system ISO 9001:2001. Also in their study, the authors used the concept of a continuous (the process) to improve the quality E. Deming . Formation of an effective management system modern organizations - one of the most pressing problems facing the modern dynamic management.

Keywords: Process management, business-process quality management system.

Введение. Современные тенденции изменений в теории и практике управления бизнесом современных компаний связаны со своеобразной переориентацией в деятельности компаний. Сегодня имеет место отход от широкой диверсификации и концентрация инвестиций в развитие базового продукта и дополнительных потребительских ценностей. Менеджмент компаний в качестве приоритетных выбирает направление капитализации компании и повышение ее стоимости для уменьшения рыночных рисков и обеспечения устойчивости развития.

Эволюция организационно-правовой формы собственности требует внесения изменений в модель управления, построения новой бизнес-процессной модели управления.

Само же понятие бизнеса можно воспринимать как способ и как вид деятельности. Относительно этих аспектов бизнеса авторы согласны с позицией Грушенко В.И., который приводит следующие трактовки [2]:

- 1) «бизнес – это способ получения коммерческой выгоды для его владельцев путем организации целенаправленной деятельности персонала по содержанию и транспортировке желаемой потребительской ценности и стоимости»;
- 2) «бизнес – это вид коммерческой деятельности на одном из выбранных базовых рынков товаров и услуг по удовлетворению потребностей целевых групп потребителей с целью извлечения коммерческой выгоды».

Современный подход к управлению компанией основывается на описании его в виде бизнес-процессов по выполнению определенных видов деятельности в рамках выбранных направлений по созданию и доставке потребительской ценности.

Бизнес-процессы определяют:

- способности организации (бизнеса) к ее эффективному взаимодействию с внешней средой (ключевые компетенции);
- выбор объекта бизнеса;
- привлечение необходимых ресурсов;
- схему организации управления бизнес-процессом через ключевые виды деятельности;
- функции системы управления;
- правила и процедуры, выполнение которых способствует достижению поставленных целей.

Наиболее емким в этой связи может быть определение стратегического управления, под которым следует понимать единый процесс по формированию ориентиров взаимодействия с внешней средой и реализацию стратегий через бизнес-процессы внутри фирмы для достижения целей деятельности и обеспечения устойчивости развития.

Основная часть. Бизнес-процессы являются основой процессно-ориентированного управления – сложного, но эффективного подхода к управлению компанией. Это идеальный управленческий инструмент, не только снижающий непроизводительные затраты, но и повышающий качество продукции, инструмент, позволяющий иметь полную информацию о текущем процессе бизнеса и принимать своевременные и стратегически верные решения.

Основная идея выживания бизнеса в новых условиях – это реинтеграция отдельных операций в единые бизнес-процессы, то есть наборы операций, которые взятые вместе создают результат, имеющий ценность для потребителя [2].

Остановимся на некоторых исторических аспектах становления процессного управления. В своей книге «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе» М. Хаммер и Дж. Чампи впервые вводят понятие бизнес-процесса и определяют его как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется

один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [4].

Каждый бизнес-процесс имеет свои границы; своего владельца; «своего» потребителя, использующего выпускающую продукцию, иначе этот бизнес-процесс просто не нужен.

Отсюда можно сделать очевидный вывод, что все формальные описания бизнес-процессов начинаются с субъективного определения границ, и все результаты оптимизации зависят от той позиции, которую занимает конкретное лицо, проводящее эту работу, от его квалификации, практического опыта, способностей.

Для определения границ процесса используются подходы: по сложившейся структуре компании; по результату бизнес-процесса; по цепочке создания ценности.

При первом подходе – по сложившейся структуре, предприятие описывается в терминах функциональной деятельности. Недосток этого метода: различные бизнес-процессы описываются как деятельность, распределенная по различным функциональным подразделениям и специалистам, что нарушает главный принцип процессного управления: «один процесс - одно подразделение – один бюджет – один владелец процесса».

При втором подходе в первую очередь описывается продукт компании на всех стадиях жизненного цикла. Данный подход сложнее в разработке, труден во внедрении. Однако позволяет в действительности оптимизировать деятельность предприятия.

Третий подход основывается на описанной М. Портером цепочке создания ценности, в котором выделяются основные бизнес-процессы, улучшающие функции бизнеса и сопровождающие формирование продукта на протяжении его жизненного цикла. По мнению М. Портера, границы звеньев цепочки, а следовательно, и бизнес-процессов, находятся там, где производится добавление потребительской ценности продукта.

Подход к определению бизнес-процессов, конечно, не исчерпывается тремя подходами, их может быть и больше, но эти три подхода дают понимание проблемы и понимание того, что очень многое зависит от того конкретного специалиста, который будет вести эту работу.

Рассмотрим далее содержание бизнес-процесса применительно к подсистеме управления персоналом.

Любой бизнес-процесс имеет вход, выход, управление и ресурсы (рис. 1).

Вовлечение работников организации в процесс системы менеджмента качества - неотъемлемая задача любой организации. Легенда американского менеджмента Ли Якокка [5] писал: «Три самые важные вещи, которые нужно измерять в бизнесе, – это удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников и движение финансовых потоков».

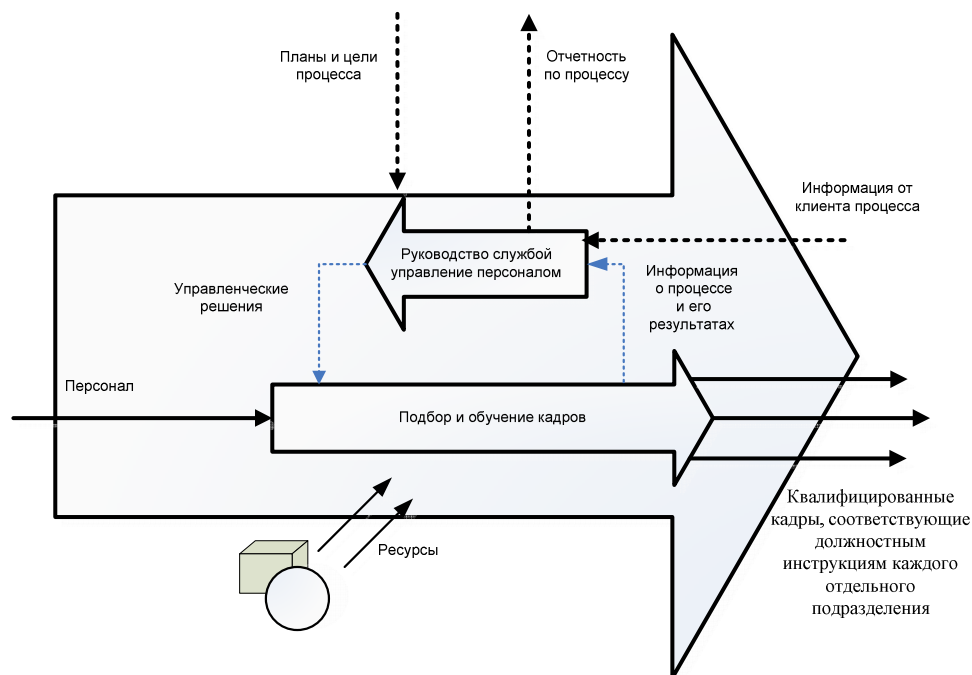


Рис. 1. Блок-диаграмма управления процессом «Управление качеством персонала»

Управление влияет на бизнес-процесс, но не преобразуется им, ресурсы используются бизнес-процессом, но также не преобразуются им (не считая износа). Если бизнес-процессы (в основном вспомогательные) преобразуют управление или ресурсы, например изменение технологии, подготовка кадров [4], ремонт оборудования, то эти технологии, кадры, оборудование будут входами и выходами соответствующих процессов, имеющих свое управление и свои ресурсы.

Определение бизнес-процессов компании, их описание, анализ и оптимизация – это не самоцель, это в первую очередь работа по организации эффективной деятельности компании, по повышению ее конкурентоспособности [1].

В этой связи особенный интерес приобретает опыт компаний по разработке моделей управления качеством персонала. Так, на Свердловской железной дороге при участии авторов статьи была разработана система, представленная на рисунке 2. Многообразие процессов компании позволило нам выделить согласно международному стандарту ISO 9001:2001 «Системы менеджмента качества. Требования» основные бизнес-процессы, или процессы жизненного цикла продукции, обеспечивающие процессы менеджмента и измерения. Опираясь на принцип классификации процессов по уровням управления и учитывая их содержание, были выделены семь процессов первого уровня, или макропроцессов.

1. Создание стратегии работы с персоналом и доведение его до уровня рабочих мест.
2. Деятельность по повышению уровня компетентности персонала [4].

3. Мотивация труда.
4. Развитие и обучение сотрудников.
5. Обеспечение социально-психологического сопровождения деятельности работников Свердловской железной дороги.
6. Управление и контроль за состоянием охраны труда.
7. Разработка информационной кадровой системы.

Дальнейшая детализация позволяет нам представить процессы второго уровня (рис. 2).

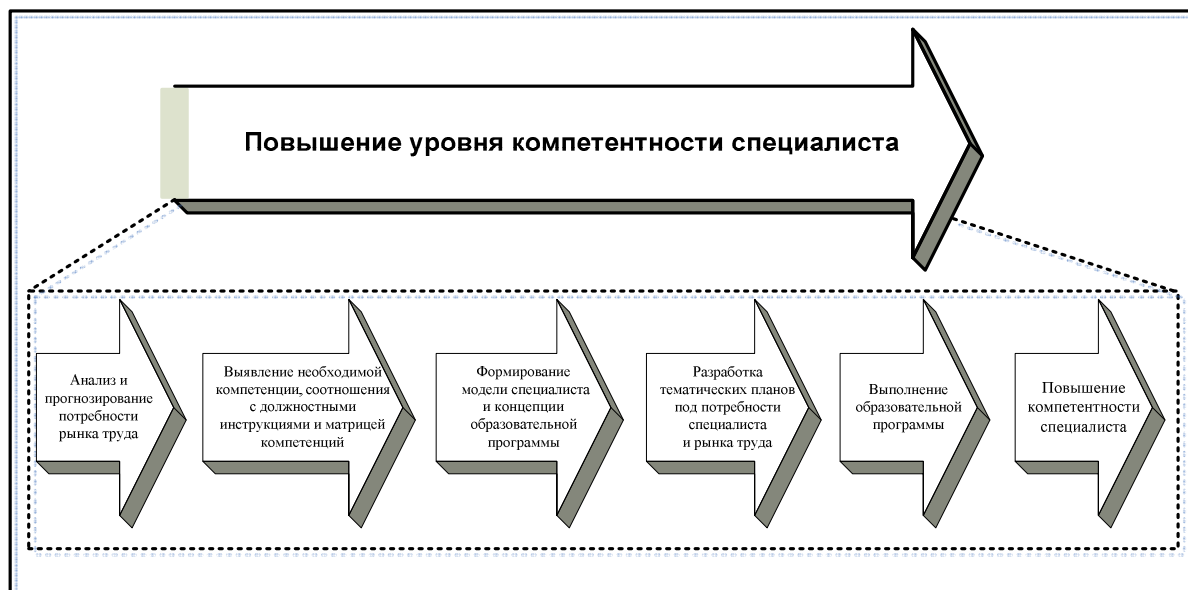


Рис. 2. Графическое изображение процессов второго и третьего уровней

Таким образом, нами выполнены первые шаги построения модели системы менеджмента одного из подразделений Компании на основе процессного подхода. Следующий этап – процесс определения функциональных зависимостей процессов, назначение владельцев процессов и установление показателей качества каждого процесса. А также разработка методов и средств для их выявления и измерения.

В процессе исследования нами были описаны все уровни, но в данной статье мы приводим описание, в качестве примера, макропроцесса «Управление качеством персонала» и одного из его процессов второго уровня «Повышение уровня компетентности персонала».

На рисунке 3 представлен фрагмент описания процесса первого уровня. Согласно системе менеджмента качества каждый процесс имеет свою конечную цель – снижение стоимости жизненного цикла продукции, поэтому при формировании паспорта процессов приводят значения показателей соответствующих бизнес-процессов.



Рис. 3. Фрагмент описания процесса «Управление качеством персонала»

Необходимыми условиями создания успеха в области процессного управления являются:

- лидерство руководителей в создании инновационной среды в структурных подразделениях;
- максимальное вовлечение работников в процессы разработки и внедрения корпоративной системы менеджмента качества на основе действенной системы мотиваций;
- реализация процессного подхода в производстве транспортных услуг;
- обеспечение качества процессов и услуг в соответствии с требованиями потребителей, в том числе и внутренних, мониторинг удовлетворенности потребителей;
- реализация системного подхода в планировании, обеспечении, управлении и контроле качества на всем протяжении жизненного цикла транспортной продукции;
- активное управление поставщиками посредством соглашений по качеству, контрактных требований, входного контроля, экономических инструментов, технологических аудитов;
- использование статистических методов контроля качества (SPC) на производственных позициях, критичных для качества процессов и продукции;

– запуск механизмов постоянных улучшений процессов и продукции на основе внедрения цикла PDCA (планируй – делай – проверь – действуй), методов Kaizen и DMAIC.

В наших исследованиях мы использовали концепцию непрерывного (процессного) улучшения качества Э. Деминга, и в таблице 1 приведем ее фрагмент на примере нашего процесса.

Таблица 1

Концепция PDCA для процесса «Повышение уровня компетентности персонала»

P (plan)	D (do)
Кадровая ситуация по подбору и расстановке кадров Снижение показателя текучести	Программа замены практиков Прием квалифицированных рабочих кадров Направление на переподготовку, повышение квалификации основных производственных групп
C (check)	A (action)
Анализ выполнения запланированных мероприятий	Идентификация проблем
	Установка причин
	Разработка корректирующих/предупреждающих мер
	Осуществление корректирующих/предупреждающих мер
	Оценка результативности и эффективности предпринятых мер

Таким образом, процессное управление – стержень современного менеджмента, однако он должен рассматриваться только совместно со многими другими определяющими факторами: структурными, финансовыми, кадровыми.

Формирование системы эффективного управления современными организациями – одна из наиболее актуальных проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. К числу наиболее передовых методов построения систем эффективного управления относится процессный подход, заключающийся в выделении в организации сети процессов, формировании адекватного целям бизнеса ландшафта процессов и управлении этими процессами.

Список литературы

1. Антропов В.А., Киселева Н.Н., Нестеров В.Л. Система управления качеством подготовки специалистов в отраслевом высшем учебном заведении. – М. : ВИНТИ РАН, 2007. – 236 с.
2. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации : монография. - М. : ЮНИТИ – ДАНА : Закон и право, 2013. – 295 с.
3. Майкл Хаммер, Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - М. : Изд. дом «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – ISBN : 978-5-902862-54-3.
4. Рачек С.В., Гашкова Л.В. Математическая модель соответствия компетенций выполняемым функциям специалиста железнодорожного транспорта // Вестник ЮУрГУ : научный журнал. – Челябинск, 2010.
5. Якокка Л. Карьера менеджера. – СПб. : Попурри, 2007.

Рецензенты:

Антропов В.А., д.э.н., профессор кафедры «Управление в социальных и экономических системах», УрГУПС, ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург.

Паршина В.С., д.э.н., профессор кафедры «Управление в социальных и экономических системах», УрГУПС, ФГБОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург.