

Мальцева М.В.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассмотрена роль человеческого фактора в системе менеджмента качества транспортного предприятия. Выделены особенности управления качеством на транспорте. Прослежены варианты стимулирования и мотивации труда. Даны рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества транспортного предприятия. Подчеркнуто значение оценки эффективности труда работников, повышения их квалификации и обеспечения приверженности организации для повышения конкурентоспособности транспортной компании. Обоснована необходимость и пути вовлечения персонала в процесс обеспечения качества транспортных услуг.

Ключевые слова: качество транспортного обслуживания, конкурентоспособность, менеджмент качества, человеческие ресурсы, системный подход, система качества.

Maltseva Maria

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF A TRANSPORT COMPANY

Abstract. The article considers the role of the human factor in the quality management system of a transport company. Specific features of quality management of transport services are determined. Variants of stimulation and motivation of work are considered. Recommendations are given to improve the quality management system of the transport enterprise. The importance of assessing the efficiency of workers' work, improving their skills and ensuring the organization's commitment to increase the company's competitiveness is underlined. The necessity and ways of involving the personnel in the process of ensuring the quality of transport services are substantiated.

Keywords: quality of transport service, competitiveness, quality management, human resources, system approach, quality system.

Экономически успешная деятельность транспортного предприятия обеспечивается предложением услуг, соответствующих по объему, номенклатуре и качеству ожиданиям потребителей, отвечающих установленным требованиям, а также предоставляемых по конкурентоспособным ценам. Центральное значение в условиях преобладания неценовой конкуренции и относительно насыщенного рынка занимает качество транспортной продукции. Для укрепления своих позиций на рынке транспортных услуг предприятия должны постоянно повышать уровень обслуживания своих клиентов, устанавливать все более высокие стандарты качества. Уровень предоставляемого сервиса непосредственно влияет на рыночную долю компании, формируя как лояльность имеющихся клиентов, так и привлечение потенциальных.

Одной из главных причин неудач при внедрении системы качества на предприятии часто является недостаточное внимание руководства к роли человеческого фактора в системе менеджмента качества. Проблемы с внедрением могут возникать при недостаточном вовлечении персонала в процесс формирования системы качества, отсутствии приверженности сотрудников принципам менеджмента качества, недостаточном внимании менеджмента к вопросам эффективной мотивации и обучения работников.

Сотрудники являются наиболее ценным капиталом транспортной компании, от которого зависит развитие, благосостояние и конкурентоспособность данной организации. Главным приоритетом любой стратегии повышения качества должно стать внедрение идей качества в сознание и поведение работников, обеспечение приверженности работников целям и миссии организации.

Внедрение системы качества на транспортном предприятии требует повышенного внимания к связям между подразделениями предприятия, гибкости системы менеджмента, повышению ответственности сотрудников, т. е. должно строиться на основе процессного подхода. Причем этот подход должен охватывать бизнес-процессы как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельных ее подразделений.

Ключевым фактором успеха на рынке транспортных услуг становится использование новейших достижений менеджмента качества, что предусматривает проектирование адекватной системы качества на предприятии. Такая система позволит транспортной компании предвидеть потребности и ожидания всех заинтересованных в ее деятельности сторон (собственники, потребители, поставщики, персонал, общество).

В этой связи становится обязательным применение системного подхода при управлении качеством транспортных услуг. Как известно, такой подход предполагает рассмотрение объекта как целое, состоящее из структурных элементов (подсистем): целевых, функциональных, иерархических и других. Использование в практике управления качеством системного подхода позволяет учесть те факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают на предприятие наибольшее влияние, находить инструменты эффективного воздействия на них. Это побуждает управленческий персонал при анализе ситуации и принятии решения в конкретной подсистеме, подразделении предприятия, учитывать последствия реализации этого решения во взаимодействующих подсистемах, что способствует совершенствованию управления и повышению эффективности работы транспортного предприятия.

Формирование системы менеджмента качества должно осуществляться с учетом отраслевых особенностей предприятия, условий его деятельности, стратегии развития. Транспортные услуги – весьма специфический вид продуктов труда, универсальные методы оценки качества продукции здесь не применимы. Это вызвано значительной неоднородностью транспортной продукции и многообразием сфер деятельности (перевозка, таможенное оформление, страхование, погрузка-выгрузка, складирование и др.). В настоящее время работы по внедрению систем менеджмента качества в транспортном комплексе проводятся не достаточно активно. Транспортным компаниям следует определять процессы, способствующие получению качественных транспортных услуг, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии.

Большинство показателей качества транспортной услуги не поддаются количественной оценке. В то же время качественные характеристики, субъективно оцененные клиентами, могут быть подвергнуты количественному измерению специалистами самой транспортной организации. Для этого необходимо разработать соответствующие методики оценки качества характеристик транспортной услуги.

В общем случае механизм обеспечения качества транспортных услуг реализуется по следующей схеме. Первый этап работ связан с выявлением потребностей и ожиданий клиентов. Для компании, предоставляющей транспортные услуги, обязательства конкретного договора перевозки выступают в качестве установленных потребностей клиента. Если ожидания будут удовлетворены, клиент склонен снова обратиться к предприятию, предоставившему ему качественные услуги. Однако представления руководства предприятия об ожиданиях клиентов не всегда совпадают с реальными потребностями клиентов, поэтому основная задача данного этапа – точное выявление запросов потребителей.

Второй этап предполагает стандартизацию процесса предоставления услуг. Задача состоит в формализации запросов потребителя, создании спецификации на транспортные услуги. Требования к транспортной услуге должны быть описаны как можно точнее с помощью существующих технических характеристик.

В нормативных документах могут быть установлены:

- количественные характеристики транспортной услуги (подвижного состава, штата сотрудников);
- временные характеристики услуги или технологического цикла;
- характеристики безопасности транспортировки;
- характеристики этичности обслуживания, вежливости и компетентности работников компании;
- характеристики точности и полноты исполнения транспортной услуги и др.

Эти требования следует рассматривать как цель, которую необходимо достигнуть в процессе транспортного обслуживания.

Третий этап предусматривает постоянный контроль качества. Предоставленные транспортные услуги должны полностью соответствовать выявленному ожиданием потребителей. Часто требуемые характеристики транспортной услуги могут быть достигнуты только путем управления самим процессом предоставления услуги, в частности с помощью методов статистического управления качеством.

На четвертом этапе осуществляется оценка степени удовлетворенности потребителей на основе системы обратной связи с ними. Транспортному предприятию следует регулярно анализировать причины претензий клиентов и реагировать на них, оценивать уровень удовлетворенности клиентов, сопоставлять качество предоставляемых

услуг с уровнем качества обслуживания, предлагаемым конкурентами. На основании этих данных оценивают уровень удовлетворенности потребителей [4].

Следует регулярно проводить аудит качества, причем оценка качества предоставленных услуг должна основываться на тех же критериях, которыми руководствуются потребители. Оценивая качество, потребитель сравнивает некоторые фактические значения параметров услуги с ожидаемыми, разница между которыми называется расхождением и отражает степень удовлетворения покупателя характеристиками транспортного обслуживания.

Для управления стандартами транспортного обслуживания предприятию необходимо определенным образом измерять параметры качества транспортной продукции и управлять этими параметрами так, чтобы свести к минимуму расхождение между ожидаемым и фактическим показателями качества. Источниками информации могут быть анкетные опросы покупателей, экспертные методы оценки характеристик услуги, статистические методы контроля качества и т. п.

Сложность заключается в том, что большинство показателей качества транспортного обслуживания трудно оценить количественно, формализовать оценку. В то же время, определяя цели при обслуживании клиентов, необходимо выражать стандарты предоставления услуг в конкретных показателях, исключающих неопределенность и двоякое толкование.

При определении уровня качества транспортного обслуживания предприятия зачастую сталкиваются с проблемой выбора системы измерителей и методики оценки качества услуг, поскольку по содержанию и перечню показателей качества обслуживания клиентуры в транспортной науке пока не сложилось единого мнения. Многообразие требований к качеству транспортных услуг требует выделения определенных групп показателей качества транспортного обслуживания. Ими могут быть такие группы характеристик транспортной услуги:

- показатели надежности обслуживания (выполнение взятых на себя обязательств);
- показатели комплексности обслуживания (возможность получения клиентом полной номенклатуры услуг по принципу «одного окна», без необходимости обращения к другим транспортным организациям);
- показатели гибкости обслуживания (имеют особое значение для клиентов и характеризуются удобством пользования, доступностью услуг, индивидуальным подходом к клиенту, культурой и оперативностью обслуживания).

На основе предложенной классификации транспортная компания может сформировать номенклатуру показателей качества с учетом специфики своей деятельности, т. е. установить перечень характеристик услуги, определяющих ее качество и обеспечивающих возможность комплексной и достоверной оценки его уровня.

Продукция по своему качеству должна соответствовать требованиям потребителя, которые постоянно изменяются. Следовательно нельзя останавливаться на достигнутом уровне качества, необходимо непрерывно совершенствовать методы и технологию транспортного обслуживания. Таким образом, управление качеством предполагает развитие системы прямой и обратной связи между транспортной организацией и потребителями ее услуг [5].

В транспортном комплексе происходят непрерывные поиски новых технологических, технических и организационных решений по совершенствованию перевозочного процесса и других видов деятельности, и результативность этих преобразований значительно повысится в случае их проведения на базе системы менеджмента качества.

Важнейшим принципом менеджмента качества является вовлечение персонала, поскольку процесс управления качеством продукции в конечном итоге вовлекает практически всех работников организации [1]. Система качества и ее механизмы должны побуждать сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности организации, брать на себя ответственность в решении проблем качества, активно повышать свои знания.

Реализация этого принципа требует формирования эффективных инструментов и методов мотивации персонала, создания системы образования, обучения и тренинга сотрудников, разработки системы оценки труда и аттестации персонала, стимулирования творчества и инициативы сотрудников.

В целях мотивации сотрудников транспортное предприятие может применять методы количественной оценки работы сотрудников в зависимости от результатов деятельности и прибыли организации. При оценке эффективности работы сотрудника могут применяться такие показатели, как индекс удовлетворенности клиентов, выполнение работ без превышения расходов, без претензий со стороны потребителей и другие. В зависимости от величины рассчитанной оценки работы сотрудника руководством может быть принято решение о выплате дополнительной премии работнику.

Мотивация связана прежде всего с действенным сочетанием методов управления, она реализуется в подходах к найму, условиях контракта, системе оплаты и стимулирования труда, повышении квалификации и во многом определяет конкурентоспособность организации. Кроме того, на транспортном предприятии необходимо проводить аттестации, предназначенные для проверки усвоения обучения и профессиональных знаний сотрудников. Аттестации могут быть двух видов: плановая (позволяющая определить уровень профессиональных знаний) и периодическая (после прохождения обучения). Результаты аттестации также подлежат учету. На основе полученных данных руководством компании проводится анализ необходимости повышения профессионального уровня сотрудника компании, повышения его квалификации.

Менеджмент качества предполагает активное вовлечение работников в совершенствовании собственной работы, работы подразделений, а также организации в целом. Персонал он должен быть заинтересован в результативности деятельности компании, участвовать в оптимизации бизнес-процессов, повышать уровень квалификации, проявлять инициативу и творчество. Участие в принятии решений, вклад, вносимый работниками, приводит к повышению мотивации и ценности организации для сотрудников. Персонал, имея права в сфере контроля качества, в свою очередь, несет ответственность и за достигнутый результат. Удовлетворенность персонала формируется степенью выполнения организацией его потребностей и ожиданий.

Профессиональная подготовка персонала неизменно сказывается на качестве его работы, поэтому система обучения в организации должна иметь комплексный характер и затрагивать сотрудников всех уровней организационной структуры. Руководству необходимо обеспечить возможность непрерывного обучения и повышения квалификации сотрудников. При этом инициатива должна исходить от руководителей подразделений, также приветствуется инициатива самих сотрудников в поиске и выборе учебного курса. Информация об обучении, пройденном сотрудниками во время работы в компании, должна подлежать учету.

Обучение и постоянное повышение знаний персонала просто необходимо для повышения эффективности его труда. Это предусматривает инвестиции в обучение и тренинг персонала, побуждение работников к профессиональному росту и создание возможностей для повышения интеллектуального потенциала работников.

Ключевым фактором, который будет способствовать осуществлению эффективного управления качеством, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы. Успех зависит от профессионального уровня и ответственности менеджеров компании.

На сегодняшний день достаточно большое количество предприятий в транспортном комплексе уже имеют внедренные системы качества, однако возникает проблема определения эффективности таких систем. Анализ системы менеджмента качества должен проводиться на регулярной основе через установленные промежутки времени. Это необходимо для поддержания ее адекватности и результативности, своевременном внесении изменений в систему в случае изменений во внешней среде.

Оценка системы менеджмента качества транспортного предприятия включает ряд этапов, таких как анализ достижения целей в области качества, выполнения плана по качеству, результативности бизнес-процессов компании, эффективности использования человеческих ресурсов, отзывов и рекламаций потребителей. На основе этой информации менеджмент выявляет основные несоответствия и разрабатывает мероприятия по их устранению.

Источниками информации для такого анализа могут служить: план по качеству, данные о текучести, обучении и аттестации сотрудников, отчеты о результатах внешних и внутренних аудитов, претензии потребителей, отчеты о проведении проверок организации безопасности и др. На основе этих данных разрабатывается комплекс мер и решений, направленных на повышение результативности системы качества и ее отдельных бизнес-процессов. Эти решения могут касаться как повышения конкретных характеристик транспортных услуг, так и повышения результативности системы качества в целом (например, оптимизации структуры компании или изменения организации бизнес-процессов в системе качества).

Специфика транспортной продукции, вызванная ее нематериальным характером, определяет невозможность исправления несоответствий после ее предоставления. Это обстоятельство повышает роль анализа выявленных несоответствий в повышении эффективности системы качества предприятия [2]. Основными несоответствиями в работе транспортного предприятия могут быть: нарушение сроков доставки, утрата или повреждение груза, недостаточное информирование потребителя и др. Особое внимание должно быть уделено несоответствиям, влияющим на безопасность транспортных услуг.

Для выделенных принципов формирования системы качества транспортной компании результирующим является принцип комплексности оценки эффективности менеджмента и оценки условий, в которых эта деятельность осуществляется. Это рассмотрение и решение всего спектра проблем, возникающих в процессе реорганизации системы управления. В процессе функционирования системы управления оценка охватывает организационные процессы и организационную структуру, состава управленческих подразделений, а также персонал предприятия, включая расчет численности работающих, степени их загрузки, уровня производительности труда, распределения работ, выбора оптимальной технологии и т. д.

Комплексная оценка позволяет сравнивать достижения отдельных работников и коллективов подразделений компании, производительность их труда и получаемые результаты, выявить действенность применяемых систем стимулирования сотрудников, выявить возможности пути совершенствования системы вознаграждения труда, измерить затраты на управление и сопоставить их с эффективностью менеджмента [6].

Весь процесс совершенствования системы управления качеством транспортного предприятия целесообразно осуществлять в несколько этапов. На этапе предпроектной подготовки выполняется детальный анализ внешней среды транспортного предприятия, тщательное изучение состояния производственных подразделений и управленческой структуры компании, анализ показателей ее деятельности. На этом же этапе осуществляется разработка решений по совершенствованию системы менеджмента качества, расчет экономического эффекта от реализации мероприятий. Используя метод технико-экономических исследований, определяются рациональные способы осуществления функций управления организацией в целях повышения ее эффективности.

Следующей стадией должна стать разработка мероприятий, нацеленных на совершенствование самой системы менеджмента качества организации. Эта стадия включает оптимизацию функциональных подсистем, разработку рабочего проекта, подготовку методических и нормативных документов на систему менеджмента, оценку эффективности системы управления, а также создание условий стабильного развития транспортной организации в долгосрочном периоде, укрепления ее позиций на рынке транспортных услуг, удовлетворения потребителей в качественных услугах и обеспечения на этой основе прибыльной работы.

На стадии внедрения осуществляется материально-техническая, профессиональная и социально-психологическая подготовка персонала к нововведениям, к условиям работы в кризисных условиях, расчет фактического экономического эффекта реализуемых мероприятий. Это дает возможность обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов и качественное удовлетворение потребительских предпочтений.

Оценка потенциальных возможностей особенно необходима в моменты реализации менеджерами принципиальных решений, имеющих огромное значение для выживания компании, перспектив ее функционирования, организационных перестроек и т. д. В такие периоды социальная напряженность в компании возрастает. Без принятия адекватных мер, это приводит к снижению заинтересованности персонала в качественном выполнении функций, уменьшает преданность сотрудников фирме, снижает мотивацию персонала и приводит к ухудшению качества труда.

Среди методов достижения конкурентных преимуществ на рынке транспортных услуг существенное значение имеют новая технология производства и управления, маркетинговые исследования рынка и другие известные инструменты менеджмента. Вместе с тем, зарубежный, да и отечественный опыт управления персоналом показывает, что реализация механизма обеспечения качества предполагает решение прежде всего проблемы качества работников.

В современных условиях менеджменту транспортных предприятий приходится осваивать современные методы управления, и одной из приоритетных задач для предприятий транспорта становится создание эффективной системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Главным принципом менеджмента качества на транспортном предприятии должно стать постоянное усовершенствование, и основой этого усовершенствования является управление человеческими ресурсами. Менеджмент качества предполагает активное вовлечение работников в совершенствовании собственной работы, работы подразделений, а также организации в целом [3].

Персонал организации рассматривают не только как исполнителя заранее заданных функциональных обязанностей, он должен быть заинтересован в результативности деятельности компании, участвовать в организационных процессах, расширять свой профессионализм, проявлять творчество. Повышение квалификации сотрудников должно рассматриваться организацией как инвестиция систему качества и ключевой фактор конкурентоспособности транспортного предприятия.

Главным приоритетом любой стратегии повышения качества должно быть внедрение идей качества в сознание и поведение работников, обеспечение приверженности работников целям и миссии организации. Таким образом, управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью системы менеджмента качества.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст).
2. Актуальные проблемы управления – 2016: Материалы 21-й международной научно-практической конференции. – Вып. 3 / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2016. – 289 с.
3. Качество в XXI веке: роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Под ред. Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона; Пер. с англ. А.Л. Раскина — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
4. Савченко-Бельский, В. Ю. Управление качеством / В. Ю. Савченко-Бельский, М. В. Мальцева. – М.: ГУУ, 2012. – 71 с.
5. Управление качеством / Джеймс Р. Эванс; пер. с англ. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 с.
6. Шаров, Ф. Л. Управление качеством / В. Т. Агаев, А. С. Артемов, В. И. Даниляк, Э. А. Понуждаев, Ф. Л. Шаров; под ред. Ф. Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2009. – 116 с.

References

1. GOST R ISO 9000–2015. Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar' (utv. Prikazom Rosstandarta ot 28.09.2015 № 1390-st) [*National standard of the Russian Federation GOST R ISO 9000–2015 «Quality management systems – Fundamentals and vocabulary» (decree of the Rosstandart dated on 28.09.2015 № 1390-st)*].
2. Aktual'nye problemy upravleniya – 2016: Materialy 21 mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – V. 3. [*Materials of the 21st international scientific and practical conference «Actual problems of management – 2016», I. 3*]. Moscow, 2016. 289 p.
3. Konti T., Kondo E., Watson G. Kachestvo v XXI veke: rol' kachestva v obespechenii konkurentosposobnosti i ustojchivogo razvitiya [*Quality in the 21st Century: the role of quality in ensuring competitiveness and sustainable development*]. Transl. A. Raskin. Moscow, 2005. 280 p.
4. Savchenko-Belsky V., Maltseva M. Upravlenie kachestvom [*Managing for quality*]. Moscow, 2012. 71 p.
5. Evans J. Upravlenie kachestvom [*Managing for quality*]. Transl. E. Korotkov. Moscow, 2007. 671 p.
6. Sharov F. L. Upravlenie kachestvom [*Managing for quality*]. Moscow, 2009. 116 p.