

О путях совершенствования системы управления в ОАО «РЖД»

Александр КРАСКОВСКИЙ,

директор НИИ управления качеством на железнодорожном транспорте, д.т.н., профессор



Сегодня успехи в деятельности ОАО «РЖД» налицо. Они признаны на всех уровнях, и это соответствует действительности. Однако пока еще продолжается процесс адаптации старых структур и настройка новых управленческих звеньев, их взаимная увязка в единый механизм. Не до конца отработан баланс прав и ответственности филиалов, не всегда прослеживаются стратегические цели деятельности подразделений этой мощной компании, требуется дальнейшее совершенствование механизмов мотивации персонала на предприятиях ОАО «РЖД».

В настоящее время штаб отрасли работает с перенапряжением, однако должный результат наступает не всегда. Даже программа стратегического развития компании до сих пор находится на доработке. В чем же дело?

Ответ на этот важнейший вопрос лежит в плоскости науки управления. В сегодняшней практике ОАО «РЖД» значительная часть усилий руководителей любого уровня направлена на реагирование и преодоление текущих негативных фактов, а это значит — «бить по хвостам», не затрагивая глубинных (системных) причин данных явлений. Компания несет большие потери из-за неотлаженности системы управления.

Альтернативой подобного стиля работы служит проектная деятельность, основанная на эффективной системе целеполагания и разработанных механизмах их достижения.

Реформирование системы управления такой крупной, многоотраслевой, территориально распределенной компании, как ОАО «РЖД», является сложнейшей системной задачей, не имеющей аналогов в мировой практике. В этой связи представляется актуальным обсуждение принципиальных подходов, методологии и практических предложений по совершенствованию системы управления в компании.

Функциональный и процессный подходы в управлении

При организации перевозок на железнодорожном транспорте реализуется процессный подход, а в административном управлении — функциональный. Несовпадение между характером производственной деятельности и методами управления часто приводит к потере управляемости процессов и спонтанному развитию событий.

Преимуществом процессного подхода в управлении является более детальная регламентация управленческих действий и их взаимное согласование, что гарантирует достижение планируемых результатов.

При функциональном подходе выше риск получения результатов, не удовлетворяющих установленным требованиям, что приводит к непроизводительным потерям. Этим во многом объясняется низкая эффективность работы отрасли.

Ключевым вопросом в реализации процессного подхода является проектирование процессов и их взаимоувязка. В перспективной системе управления процессный подход должен быть применен во всех сферах деятельности.

Регламентация в управлении

На сегодняшний день в системе управления ОАО «РЖД» в основном регламентированы:

- организационная структура руководящих органов;
- система периодически рассматриваемых результатов работы компании и ее подразделений (месяц, квартал, год);
- нормы по охране труда и безопасности движения;
- должностные инструкции руководителей.

При этом процессы принятия реше-

Таблица 1

| Существующая система управления | Критерии качества управления | Перспективная система управления |
|---|--|---|
| Реагирование на негативные факторы | Основной режим работы | Проектирование и корректировка деятельности |
| Быстрота и своевременность реагирования | Решающий фактор эффективности | Качество целеполагания |
| Носит импровизационный характер | Управленческая деятельность | Максимально регламентирована |
| В подавляющем числе случаев проводятся совещания | Подготовка решений | Широко привлекаются эксперты, которые на основе всестороннего анализа прорабатывают несколько вариантов решения |
| 90% управляющих воздействий направлено на персонал, 10% — на систему | Направленность воздействия управления | 10% управляющих воздействий направлено на персонал, 90% — на систему |
| Жесткое администрирование по отношению к человеку. Действует принцип: «Сначала дело, а потом человек» | Отношение к персоналу | Максимально раскрывает потенциал человека. Действует принцип: «Интересы человека на службу делу» |
| Сложилась эмпирическим путем | Система управления | Спроектирована на основе международных стандартов |
| Оценивается путем сравнения с результатами, достигнутыми за предыдущий период | Эффективность деятельности | Моделируется и оценивается путем сопоставления фактических результатов с проектными |

ний не регламентированы и являются личной прерогативой руководителей.

Эффективно действующая система управления предполагает использование новейших управленческих технологий:

- сбора и анализа данных в увязке с классификатором принимаемых решений;
- целеполагания (принятие решений);
- проектирования деятельности;
- реализации проектной деятельности.

Для отработки и закрепления процедур принятия решений в передовых компаниях используются управленческие стандарты, которые базируются на процессном подходе. В ОАО «РЖД» такие стандарты пока не используются.

Сравнение существующей и перспективной систем управления

Особенности новой системы управления в сопоставлении с существующей иллюстрирует табл. 1.

Переход от существующей к перспективной системе управления должен быть спроектирован. Суть его заключается в трансформации управленческих функций в процессы целеполагания, проектирования деятельности и ее реализации на основе принципов международных стандартов ИСО. Приведем пример использования управленческих технологий для формирования долгосрочных целей и стратегии компании.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование включает в себя формирование миссии, стратегических целей и выработку стратегии. Последовательность шагов по формированию миссии и стратегических целей применительно к компании «РЖД» показана в табл. 2.

Согласование миссии с внутренними целями осуществляется с помощью определенной последовательности действий, или стратегии компании. Сущность стратегии ОАО «РЖД» составляет совершенствование системы управления на научной основе. Направленность новой стратегии — переход компании на проектную деятельность с

использованием международных стандартов. Основная задача стратегии состоит в гармонизации расходов на обеспечение качества продукции (предлагаемых услуг) и экономических показателей бизнеса для достижения стратегических целей (см. рис. 1).

Для выполнения миссии и достижения стратегических целей необходима декомпозиция целевых показателей по всем уровням управления компании, вплоть до показателей процессов, выполняемых операторами на самом нижнем уровне. Как создать такую систему управления, которая бы реализовывала наилучшую стратегию компании?



Рис. 1. Принципиальная схема стратегического управления

Таблица 2

| Последовательность шагов | Предложения по целеполаганию в ОАО «РЖД» |
|---|--|
| Определение миссии и базисных ценностей компании | Возить все, что нужно, в любом направлении, на любые расстояния и в любое время, с учетом требований клиентов. |
| Конкретизация выполнения миссии | Сохранение и увеличение количества крупных (значимых) клиентов — пользователей услуг ОАО «РЖД» |
| Выдвижение намерения (идеи стратегической цели) | Благополучие компании при условии выполнения взятой на себя миссии. Благополучие компании подразумевает устойчивое выполнение планов и удовлетворенность персонала своей принадлежностью к компании |
| Определение ключевых показателей и их плановых значений на перспективу | 10–12 показателей, характеризующих финансы и потенциал компании, положение на рынке, а также бизнес-процессы |
| Выделение из числа ключевых показателей главных, определяющих все остальные, и на основе которых компания может формулировать стратегические цели | <ul style="list-style-type: none"> ● Показатель доходности; ● производительность труда; ● показатели удовлетворенности персонала (частота сменяемости кадров, уровень зарплаты, социальный пакет) |
| Использование моделей достижения целей | Применение комплекса моделей управления, конкуренции, потока заявок, производственной функции и др. для оптимизации стратегии компании |

Методология совершенствования системы управления

Организация управленческой деятельности на научной основе включает последовательность следующих шагов:

- формирование и взаимная увязка управленческих и производственных процессов (см. рис. 2);
- совершенствование структуры центрального аппарата и подразделений компании в соответствии с разработанными управленческими процессами;
- моделирование деятельности компании по достижению поставленных целей и проведение независимой экспертизы; актуальным вопросом является формирование процессной модели функционирования всей компании;
- обучение руководителей компании новым приемам управления и обеспечение их всеми необходимыми мето-

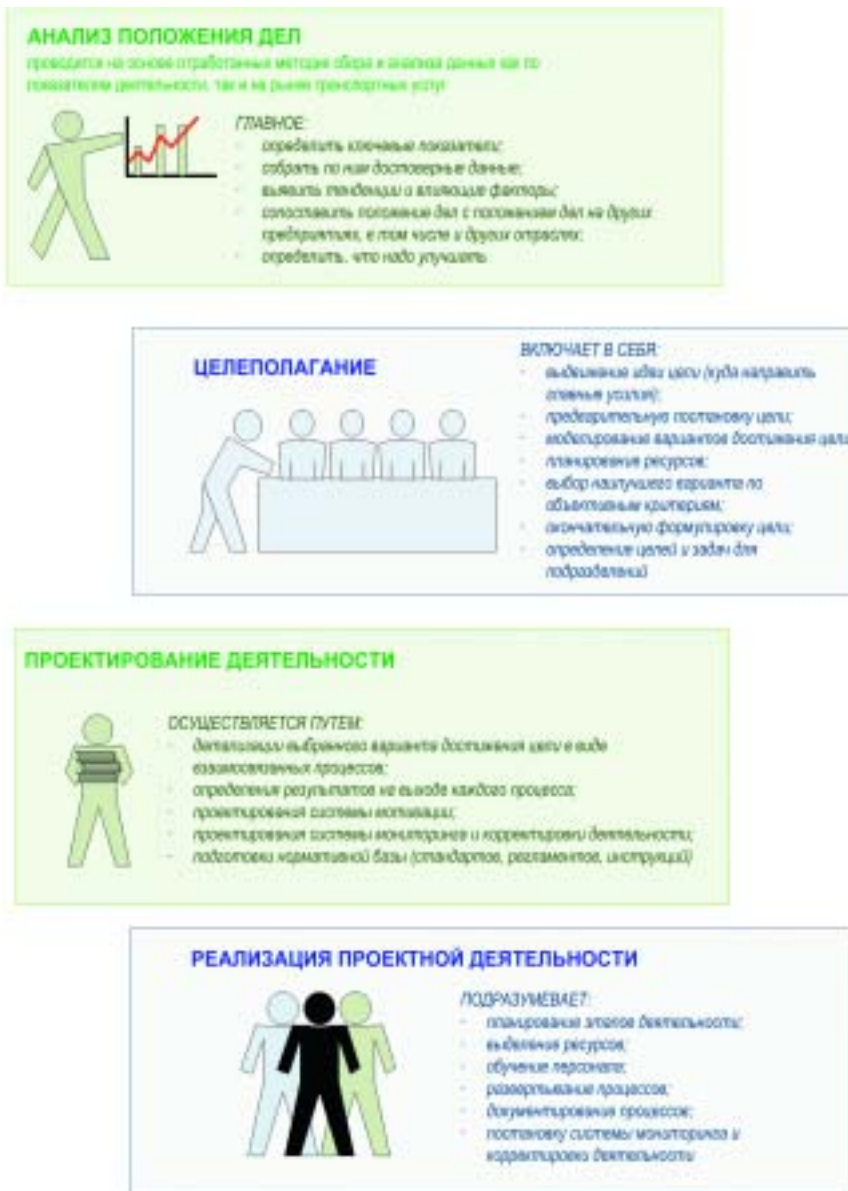


Рис. 1. Организация управленческой деятельности на научной основе

дическими материалами, адаптированными к условиям работы ОАО «РЖД».

«Быстрые» меры по улучшению управления

Несмотря на то, что совершенствование системы управления в ОАО «РЖД» — масштабный проект, существует ряд очевидных мер, которые можно предпринять уже сейчас для улучшения положения дел. Эти меры целесообразно разделить на 2 группы, а именно:

Улучшающие меры по управлению персоналом:

- исключение наказаний за отдельные негативные случаи, даже с тяжелыми последствиями, кроме фактов личной недисциплинированности. С этой целью целесообразно объявить мораторий на снятие с должности в течение года за единичные случаи нарушения

безопасности движения. В то же время наказанию должны подлежать должностные лица, намеренно искажающие или скрывающие информацию;

- осуществление постепенного перехода от политики административного диктата к политике сотрудничества и партнерства, не отменяя требовательности за порученное дело;

- введение в практику обращения руководителей к подчиненным на «Вы» и персональное объявление благодарности за хорошо выполненную работу. Примером внедрения такого подхода является Октябрьская железная дорога.

Улучшающие меры по организации управления:

- пересмотр существующего подхода постановки завышенных, непросчитанных (мобилизующих) заданий и показателей работы; недостижимые зада-

ния в условиях жесткого администрирования порождают ложь;

- изменение отношения к фактору времени в управлении и организации работы; отказ от практики подготовки крупных вопросов за считанные дни, а иногда и часы; формирование и внедрение нормативов времени, а также регламентов подготовки важных решений;

- ведение планирования работы руководителей по совершенствованию бизнес-процессов компании; о выполнении планов руководители должны предоставлять краткие и конкретные отчеты вышестоящему руководству;

- разработка комплексной системы для оценки работы подразделений компании и соответствующих ей мер стимулирования.

Основные требования к новой системе управления

Система управления должна быть способна выработать и реализовать наилучшую стратегию достижения целей компании при условии выполнения взятой на себя миссии.

Основные принципы научного управления сформулированы в международных стандартах серии ИСО 9000:2000.

Создание методов корпоративного управления компанией в соответствии с требованиями этих стандартов является необходимым условием перехода к новой эффективной системе управления компанией. Важнейшим принципом менеджмента является процессный подход.

Заключение

Задача совершенствования управления — системная задача. Решение ее должно быть тщательно спроектировано на научной основе.

Основная сложность при постановке новой системы управления заключается в изменении менталитета руководителей, связанном с переходом от принципа решения частных проблем к принципу проектирования всей деятельности. Это потребует от руководителей больших знаний, терпения и ответственности за принимаемые решения.

Однако и эта трудность преодолевается, если действовать целенаправленно по системе мер. Для этого требуются более детальные разработки подходов и предложений, представленных в настоящей статье, и их практическая реализация в ОАО «РЖД».