

УДК 658.336.1:656.612

Н.В. Дубовик

Одеський національний морський університет
Одеса, Мечникова, 34, 65029

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ
КОМПАНІЙ З ПІДБОРУ І ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОРЯКІВ**

N.V. Dubovyk

Odessa national maritime university,
Odessa, Mechnikova 34, 65029

**IMPLEMENTATION PROCESS APPROACH
IN THE ACTIVITIES OF COMPANIES
OF RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF SEAFARERS**

У роботі розглядаються основні методичні аспекти впровадження процесного підходу в діяльність компаній з підбору і працевлаштування моряків, представлені основні процеси системи менеджменту якості вказаних компаній, характеристика процесів, розроблена типова схема взаємодії процесів системи менеджменту якості на основі циклу PDCA.

Ключові слова: процесний підхід, процес, взаємодія процесів, система менеджменту якості, міжнародний стандарт ISO 9001, компанія з підбору і працевлаштування моряків, кріюнг.

В работе рассматриваются основные методические аспекты внедрения процессного подхода в деятельность компаний из подбора и трудоустройству моряка, представлены основные процессы системы менеджмента качества указанных компаний, характеристика процессов, разработана типичная схема взаимодействия процессов системы менеджмента качества на основе цикла PDCA.

© Дубовик Н.В., 2016

Ключевые слова: процессный подход, процесс, взаимодействие процессов, система менеджмента качества, международный стандарт ISO 9001, компания по подбору и трудоустройству моряков, крюнг.

The paper discusses the main methodological aspects of the implementation of the process approach in the activities of companies of recruitment and employment of seafarers, presents the main processes of the quality management system of such companies, their characteristics, designed a typical pattern of interaction of QMS processes based on the methodology known as «Plan-Do-Check-Act» (PDCA).

In general, the activities of companies of recruitment and employment of seafarers within the QMS can be identified management processes, basic processes and supporting processes. The basic processes include processes of sailors registration and sailors recruitment, crewing and training before being sent to vessels.

The following criteria can be applied to control the effectiveness process of sailors registration: number of registered sailors, reduction of service time for registration, absence of use of illegitimate documents and others.

The following criteria can be applied to control the effectiveness process of sailors recruitment, crewing and training before being sent to vessels: number of sent sailors, reduction of service time for organization to send, absence of early termination of contracts for various reasons, resending in flights, absence of consumer complaints and others.

In tabular form, the author presented characteristic of some of the following QMS processes, namely an indicative list of input and output for processes.

Implementing of the process approach in the activities of the companies of recruitment and employment of seafarers will improve

their efficiency and effectiveness in achieving the stated objectives; enhance customer satisfaction by meeting their requirements.

Keywords: *process approach, process, interaction processes, quality management system, international standard ISO 9001, company of recruitment and employment of seafarers, crewing.*

Постановка проблеми. Для всіх суб'єктів господарювання на тому чи іншому етапі їх розвитку актуальним є побудова ефективної системи управління, яка забезпечує реалізацію поставлених цілей і зміцнення позицій на ринку. Одним з най-більш передових і популярних інструментів для вирішення цієї проблеми є процесний підхід до управління, який передбачає виділення в організації процесів (бізнес-процесів) і управління цими процесами.

Оскільки метою процесного підходу є поліпшення результативності та ефективності організації в досягненні нею поставлених цілей [9], доцільно його впровадження і в діяльність кріюінгових компаній, які здійснюють підбір і працевлаштування моряків, для підвищення задоволеності споживачів за рахунок виконання їх вимог.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Процесному підходу, його впровадженню в діяльність організацій (підприємств, компаній тощо, які виробляють різну продукцію або надають різні послуги), практиці його використання присвячено дуже багато робіт в зв'язку з його популярністю, результативністю, універсальністю, можливістю використання його в будь-якій діяльності з метою підвищення її ефективності, поліпшення якості продукції (послуг) і задоволеності споживачів, в тому числі [1; 5; 6; 8; 10; 11; 12]. Як зазначає [5], особливе значення набуває саме процесний підхід, коли особливі вимоги пред'являються до всіх управлінських та інших процесів організації.

Автори [10] актуальність впровадження процесного підходу пов'язують з тим, що на практиці існує певна ступінь роз'єднаності в діях різних служб і керівників підприємств при реорганізації бізнес-процесів. Можна уникнути нестиковок і

конфліктів, якщо підійти до всіх цих робіт комплексно шляхом створення в організації єдиної системи керованих процесів. Процесний підхід до управління – це управління організацією шляхом побудови системи процесів, управління ними, здійснення діяльності щодо поліпшення процесів.

Завдання дослідження. В ході дослідження передбачається розглянути основні методичні аспекти реалізації процесного підходу в діяльності компаній з підбору і працевлаштування моряків, запропонувати для впровадження в діяльність кріюінгових компаній систему основних процесів в рамках системи менеджменту якості (СМЯ) і розробити типову схему взаємодії процесів СМЯ на основі циклу PDCA.

Основний матеріал дослідження. Впровадження процесного підходу в діяльність кріюінгових компаній з урахуванням вище викладеного пояснюється, з одного боку, бажанням власників цих компаній підвищити ефективність їх діяльності, зміцнити свої позиції на ринку кріюінгових послуг, а з іншого – необхідністю відповідати вимогам сьогоdnішнього дня, а саме вимогам різних законодавчих і правових актів (в тому числі і міжнародних). В даному випадку мова йде про впровадження в діяльність кріюінгових компаній і їх відповідності міжнародним стандартам (МС) ISO серії 9000 і Міжнародної конвенції «Про працю в морському суднопластві» (а саме Правила 1.4 Конвенції) [2].

Зазначена конвенція (далі по тексту Конвенція МОП-2006), прийнята на 94-й Конференції Міжнародної організації праці (МОП) в 2006 році і об'єднала понад 70 діючих правових актів МОП, 20 серпня 2013 року набула чинності. До цієї дати конвенцію ратифікували понад 45 держав-членів МОП, які представляють більше 75 % світового валового тоннажу [3]. Україна серед цих країн не числиться.

У Правилі 1.4 «Найм і працевлаштування» говориться, що метою Конвенції є «забезпечити, щоб моряки мали доступ до ефективної та чіткої регульованої системи найму і працевлаштування моряків» [2]. Відповідно до встановленого Конвенцією

порядку, який забезпечує захист і повагу прав моряків у сфері зайнятості, повинні діяти як державна, так і приватні служби найму і працевлаштування моряків.

Ринок кріюінгових послуг на пострадянському просторі виник на початку 90-х років. Появі цього ринку, перш за все, сприяло зникнення (продаж, списання, переклад під зручні прапори) національного флоту і, як наслідок цього, хвиля безробіття серед плавскладу. Тоді виникли перші компанії (агентства), що займалися посередницькою діяльністю з працевлаштування моряків на судна іноземних судноплавних компаній [4]. В даний час кріюінгові компанії присутні в будь-якому портовому місті на Україні.

Основне призначення кріюінгової компанії – надання посередницьких послуг між судовласником або оператором судна, які мають певні потреби в плавскладі (далі по тексту – роботодавець), і моряком, бажаним знайти або змінити роботу на флоті (далі по тексту – кріюінгових послуг).

Як показує практика роботи кріюінгових компаній по всьому світу, послуги, що надаються ними, досить великі і включають [4]:

- пошук і підбір найбільш відповідного фахівця для роботи на судні клієнта, включаючи тестування професійних навичок, знання англійської мови, перевірка досвіду роботи, відгуків і рекомендацій про моряка в його попередніх компаніях, оцінка моряка як особистості;

- надання допомоги в організації потрібних віз, оформленні підфлажних документів, замовлення авіаквитків, інформаційна і консультативна підтримка.

- проведення або організація тренінгів або навчання моряків;

- постачання і пошиття робочого одягу;

- забезпечення взаємодії з профспілками і громадськими організаціями;

- здійснення виплати заробітної плати екіпажу, складання графіка змін плавскладу і багато іншого (дані послуги надають більш «просунуті» компанії, що займаються кріюінг-менеджментом (crew management).

Процесний підхід передбачає визначення бізнес-процесів діяльності кріюінгової компанії. Діяльність більшості кріюінгових компаній спрямована на підбір фахівців і комплектування екіпажів суден. Зазначені послуги включають постановку на облік моряків для подальшого надання їм посередницьких послуг з працевлаштування і виконання заявок роботодавців щодо комплектування судових екіпажів.

В даний час впровадження процесного підходу в діяльність кріюінгових компаній реалізується через розробку і впровадження СМЯ відповідно до МС ISO 9001:2008 (або останньої версії цього стандарту 2015 року, перехідний період на яку з урахуванням вимог міжнародного акредитаційного форуму IAF закінчується 15 вересня 2018 року).

Відповідно до нової версії МС ISO 9001:2015 [7] розробка і впровадження СМЯ в кріюінгових компаніях повинні здійснюватися з урахуванням ключових принципів менеджменту якості: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; залучення працівників; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень, заснованих на свідченнях; менеджмент взаємовідносин зі споживача – ключовий принцип – забезпечується безпосередньо взаємодією Компанії зі споживачами і суспільством, постійним аналізом їх вимог, що дозволяє зосередитися на виконанні вимог споживачів і перевершити їх очікування. Дотримання цього принципу – ключ до успіху компанії, її процвітання.

Лідерство керівництва – основоположний принцип – реалізується в забезпеченні єдності цілей і напрямів діяльності компанії, їх узгодженості, створенні умов, в яких персонал буде залучений в їх досягнення. Останнє можливо, якщо в компанії до кожного працівника доведені політика і цілі в області якості, місія і стратегія розвитку компанії, створені та підтримуються

загальні цінності, атмосфера довіри і чесності, заохочується прихильність до якості та визнається особистий внесок кожного співробітника.

Реалізація принципу «залучення працівників» через наділення компетентного персоналу повноваженнями і відповідальністю сприяє кращому розумінню працівниками цілей в області якості, посиленню мотивації і зацікавленості в особистісному розвитку, ініціативності і креативності, підвищенню задоволеності персоналу, зростанню довіри і співпраці у всій організації.

Організації, які реалізують принцип процесного підходу, на власному досвіді переконалися в тому, що досягати бажаних результатів можна більш ефективно і з меншими витратами, коли діяльність організована і управляється як система взаємопов'язаних процесів.

Реалізація принципу поліпшення націлює організації на постійне поліпшення поточних результатів її діяльності, підвищення задоволеності споживачів, створення умов для подальшого розвитку і процвітання тощо.

Принцип прийняття рішень, заснованих на свідченнях, націлює організації на підвищення впевненості в прийнятих рішеннях, якщо ці рішення будуть спиратися на аналіз даних, фактів і свідчень.

Принцип «менеджмент взаємовідносин» орієнтує організації на необхідність управляти своїми взаємовідносинами із зацікавленими сторонами (постачальниками, партнерами), що дозволить оптимізувати їх вплив на результати своєї діяльності, на якість продукції, яка виробляється (послуг, які надаються).

Як показує практика роботи крьюінгових компаній, в яких вже функціонує СМЯ, її впровадження дозволило підвищити конкурентоспроможність цих компаній і забезпечити досягнення необхідної якості послуг.

При розробці і впровадженні СМЯ в крьюінгової компанії зазначена система повинна бути спрямована на:

– впровадження процесного підходу для підвищення результативності діяльності компанії;

– виявлення і попередження випадків надання послуг незадовільної якості;

– постійне поліпшення якості послуг, що надаються.

У крьюінговій компанії має здійснюватися планування процесів, необхідних для надання крьюінгових послуг за заявками споживачів (контрактами, договорами). Планування процесу надання послуг здійснюється персоналом компанії при отриманні заявки, в процесі надання послуги і щоденної діяльності. Під час планування визначаються вхідні дані процесів, їх показники виходу, відповідність вихідних даних вимогам споживачів процесів і послуги в цілому, взаємозв'язок з іншими процесами СМЯ, методи моніторингу, аналізу, критерії оцінки, поліпшення показників процесів.

У загальному випадку в діяльності компаній з підбору і працевлаштування моряків можна виділити такі процеси (даний перелік не є повним):

1. Процеси менеджменту:

– формування політики в області якості, визначення цілей у сфері якості;

– аналіз СМЯ з боку керівництва;

– планування і розвиток Компанії;

– обмін інформацією;

– внутрішні аудити СМЯ;

– управління невідповідною послугою;

– постійне поліпшення (коригувальні дії);

2. Основні процеси:

– постановка моряка на облік;

– підбір моряків, комплектування екіпажів і їх підготовка перед відправкою в рейс;

– взаємодія з роботодавцями;

– організація зв'язку з екіпажем (моряком) при виконанні контрактів;

3. Процеси, які забезпечують функціонування компанії:

- маркетинг;
- управління і підготовка персоналу;
- управління інфраструктурою і середовищем.

Характеристика деяких з наведених процесів СМЯ крюінгової компанії представлена в табл. 1, а саме приблизний перелік вхідних і вихідних даних по процесах.

Таблиця 1

Характеристика процесів СМЯ крюінгової компанії

Найменування процесів	Вхідні дані	Вихідні дані
1. ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ		
Формування політики в області якості, визначення цілей в області якості	<ul style="list-style-type: none"> – Вимоги законодавства, споживачів, персоналу. – Аналіз ринку послуг, що надаються. – Аналіз договорів з роботодавцями. 	<ul style="list-style-type: none"> – Політика і цілі у сфері якості.
Планування і розвиток Компанії	<ul style="list-style-type: none"> – Законодавство. – Вимоги стандартів, нормативних документів. – Звіти про функціонування СМЯ. 	<ul style="list-style-type: none"> – Плани заходів щодо вдосконалення СМЯ. – Плани проведення внутрішніх аудитів.
Внутрішні аудити СМЯ	<ul style="list-style-type: none"> – Вимоги МС ISO 9001:2008 (або МС ISO 9001:2015). – Внутрішні нормативні документи. – План проведення внутрішніх аудитів СМЯ. 	<ul style="list-style-type: none"> – Звіти по внутрішнім аудитам. – Дані для аналізу СМЯ.

Продовження табл. 1

Найменування процесів	Вхідні дані	Вихідні дані
2. ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ		
Постановка моряка на облік	<ul style="list-style-type: none"> – Законодавчі вимоги. – Внутрішні нормативні документи. – ПДМНВ-95, МОП-2006. – Документи моряків. – База даних. – Тести. 	<ul style="list-style-type: none"> – Анкети, база даних. – Особові справи (файли) моряків. – Звіт про склад і рух кадрів плавскладу.
Підбір моряків, комплектування екіпажів і їх підготовка перед відправкою в рейс	<ul style="list-style-type: none"> – Законодавчі вимоги. – Внутрішні нормативні документи. – ПДМНВ-95, МОП-2006. – Документи судові, інструкції роботодавців, тести і / або програми співбесіди. – Документи моряків. – Заявки роботодавців. – База даних. 	<ul style="list-style-type: none"> – Особові справи моряків. – Візи морякам, електронні квитки, судові ролі та ін. документи для роботи на судах. – Контракти і договори з моряками, акти виконаних робіт. – Договори з роботодавцями. – Характеристики моряків після завершення контракту.

Продовження табл. 1

Найменування процесів	Вхідні дані	Вихідні дані
Взаємодія з роботодавцями	<ul style="list-style-type: none"> Законодавчі вимоги. Заявки, листування. Дані про попередні заявки. Дані про задоволеність роботодавців роботою моряків (екіпажів суден). 	<ul style="list-style-type: none"> Договори. Задоволеність послугами Компанії.
Організація зв'язку з екіпажем (моряком) при виконанні контрактів	<ul style="list-style-type: none"> МОП-2006. Дані про задоволеність моряків роботою на конкретному судні. 	<ul style="list-style-type: none"> Задоволеність укладених контрактів.
3. ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ ПРОЦЕСИ		
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз ринку послуг. Опитування клієнтів, відгуки споживачів, оцінка їх задоволеності. Інформація про конкурентів. Аналіз контрактів з роботодавцями. 	<ul style="list-style-type: none"> Залучення нових клієнтів. Відгуки моряків, роботодавців про роботу моряків. Реклама.
Управління та підготовка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Вимоги МС ISO 9001:2008 (або МС ISO 9001:2015). Вимоги Компанії та персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> Особові справи персоналу. Тематика занять. Протоколи нарад

Відповідно до МС ISO 9001:2008 (або МС ISO 9001:2015) організації повинні визначати процеси, необхідні для СМЯ, послідовність і взаємодію цих процесів. На основі запропонованих процесів була розроблена типова схема взаємодії процесів СМЯ круїнгової компанії на основі циклу PDCA («Плануй – Роби – Перевірйай – Дій»), яка представлена на рис. 1.

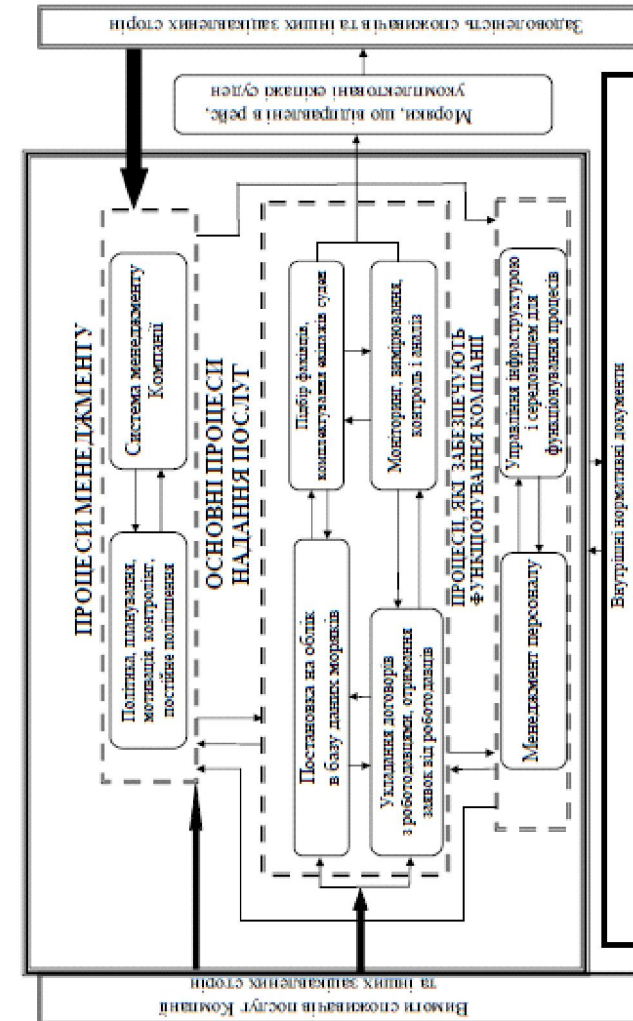


Рис 1. Схема взаємодії процесів СМЯ компанії по підбору і працевлаштуванню моряків

Розглянемо процеси постановки моряків на облік і підбору моряків, комплектування екіпажів і їх підготовки перед відправкою в рейс.

Постановка моряків на облік здійснюється при надходженні на електронну адресу кріюінгової компанії заповненої анкети (Application Form) від моряка або при безпосередньому прибутті моряка в офіс компанії.

Планування потреби кріюінгової компанії в резерві плавскладу здійснюється по професійно-кваліфікаційних категоріях плавскладу, типам суден, які обслуговуються, та їх головних двигунів.

Планування потреби ведеться на основі аналізу ринку кріюінгових послуг, переговорів з іноземними партнерами, аналізу контрактів і угод з судноплавними компаніями і операторами суден, службового просування, вікової структури і природного скорочення (звільнення, виходу на пенсію) моряків, перспектив розвитку кріюінгової компанії.

Для контролю результативності процесу постановки моряків на облік можна застосовувати такі критерії: кількість поставлених на облік моряків, скорочення часу обслуговування при постановці на облік, відсутність випадків використання нелегітимних документів тощо.

Процес підбору моряків, комплектування екіпажів і їх підготовки перед відправкою в рейс безпосередньо пов'язаний з виконанням заявки роботодавця і полягає в забезпеченні його потреби в укомплектуванні екіпажу заданого судна відповідним персоналом з наявної у кріюінгової компанії загальної бази даних моряків (БДМ). Ця база включає в себе електронну базу даних і базу даних на паперових носіях. У міру відправки моряків в рейс вносяться зміни в архів електронної БДМ, забезпечується її збереження і попередження втрати інформації з неї.

Відібрані кандидати запрошуються для співбесіди і повторної перевірки відповідності їх документів. При цьому кандидатів знайомлять з умовами і термінами контракту, окладом згідно з контрактом.

Для контролю результативності процесу можуть застосовуватися такі критерії: кількість відправлених на судна моряків, скорочення часу обслуговування при організації відправки, відсутність випадків дострокового припинення контрактів з різних причин, повторні відправки в рейси, відсутність скарг і претензій споживачів тощо.

Висновки. У роботі розглядаються основні методичні аспекти впровадження процесного підходу в діяльність компаній з підбору і працевлаштування моряків, представлені основні процеси системи менеджменту якості таких компаній, їх характеристика, розроблена типова схема взаємодії процесів СМЯ на основі циклу PDCA.

У загальному випадку в діяльності компаній з підбору і працевлаштування моряків в рамках СМЯ пропонується виділити процеси менеджменту, основні процеси і забезпечувальні процеси. До основних процесів відносяться процеси постановки моряків на облік і підбору моряків, комплектування екіпажів і їх підготовки перед відправкою в рейс.

Для контролю результативності вказаних процесів пропонується застосовувати певні критерії згідно принципам процесного підходу.

У роботі в табличній формі подано характеристику деяких з наведених процесів СМЯ кріюінгової компанії, а саме приблизний перелік вхідних і вихідних даних по процесах.

Впровадження процесного підходу в діяльність компаній з підбору і працевлаштування моряків сприятиме поліпшенню їх результативності та ефективності в досягненні встановлених цілей, підвищення задоволеності споживачів за рахунок виконання їх вимог.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Волонтей В. Процессный подход [Електронний ресурс] / В. Волонтей // Сайт компанії «Правила бізнеса». – Режим доступу до статті: <http://www.pra-biz.by/articles/303-process.html>
2. Конвенция Международной организации труда 2006 года «О труде в морском судоходстве» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – База даних «Законодавство України». – Режим доступу до документу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/93_519/page2
3. Конвенция 2006 г. МОТ о труде в морском судоходстве сегодня вступает в силу. Новости Украины. Экономика. 20.08.2013 [Електронний ресурс] / Сайт РБК-Україна. – Режим доступу до статті: <https://www.rbc.ua/rus/news/konventsiya-2006-g-mot-o-trude-v-morskot-sudohodstve-segodnya-20082013133400>
4. Крюинговые компании. Обзор отрасли [Електронний ресурс] – Режим доступу до статті: <http://maritime-zone.com/articles/crewing/>
5. Лафтуллин Г. Теория менеджмента: Учебник для вузов. – 2-е изд. Стандарт третьего поколения / Г. Лафтуллин, А. Никитин, С. Серебренников. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
6. Левяков О.М. Как сделать работу по внедрению СМК на основе ИСО серии 9000 плодотворной? [Електронний ресурс] / О.М. Левяков // Сайт Бизнес-школы SRC – Режим доступу до статті: <http://www.src-master.ru/article26720.html>
7. Международный стандарт ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования. – 5-е изд. [Електронний ресурс] / Перевод А. Горбунова, 2015. – Режим доступу до документу: [http://pqt-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqt-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf)

8. Овсянко Д.В. Управление качеством / Д.В. Овсянко. Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 204 с.
9. Пакет документов для внедрения и поддержки стандартов серии ISO 9000: Руководство по концепции и применению процессного подхода для систем менеджмента / Документ: ISO/TC 176/SC 2/N 544R3 [Електронний ресурс] – Режим доступу до документу: <http://www.novsu.ru/file/1085231>
10. Процессный подход к управлению [Електронний ресурс] / Сайт компанії Рич Консалт – Режим доступу до ресурсу: <http://rich-c.ru/processnyu-uprodhod-k-upravleniyu>
11. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
12. Скрипко Л.Е. Процессный подход в управлении качеством: Учебное пособие / Л.Е. Скрипко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 105 с.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2016

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**

доктор економічних наук, старший науковий співробітник відділу ринку транспортних послуг Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України **О.А. Ліпінська**