

применить методику расчета срока оплаты, который определяется путем прибавления установленного договором количества дней отсрочки платежа к дате возникновения дебиторской задолженности.

Таким образом, разрабатываемые аналитические действия и предлагаемые процедуры системного подхода позволят сделать эффективным процесс управления дебиторской задолженностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гаврилов, А. И.** Оптимизация порядка расчетов с покупателями. / А. И. Гаврилов // Финансы. – 2011. – № 4. – С. 69.

2 **Попов, В. М.** Анализ финансовых решений в бизнесе / В. М. Попов. – М. : КНОРУС, 2010. – 436 с.

L. KOZLOVA

Belarusian State University of Transport

L. MARKOVA

Locomotive depot Gomel

NECESSITY AND DIRECTIONS OF IMPROVING THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES AT ENTERPRISE

Reviewed analytical steps of the proposed procedure and systematic approach to receivables management in the enterprise.

Получено 10.02.2017

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 10. Гомель, 2017**

УДК 339.138:656.0

И. Н. КОЗОРОЗ

Белорусский государственный университет транспорта

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В ТРАНСПОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Проведен анализ методов управления персоналом предприятия с целью повышения эффективности транспортного комплекса Республики Беларусь: рассмотрено функционирование различных методов управления персоналом, определен комплекс мер по совершенствованию и комбинации методов управления персоналом.

Транспортный комплекс Республики Беларусь имеет огромный потенциал как один из решающих факторов кардинальной перестройки экономики страны и усиления позиций государства в сфере мирового транзита товаров и услуг.

Имея ведущие позиции в странах СНГ по развитию дорожной сети и ключевое географическое положение на Евразийском континенте Республика Беларусь обладает мощным транспортным комплексом, который включает в себя более 10 тыс. предприятий и организаций всех форм собственности, около миллиона транспортных средств, порядка 100 тыс. км автомобильных дорог и 5,5 тыс. км железнодорожных путей общего пользования, 1,7 тыс. км внутренних водных путей, почти тысячу километров трамвайных и троллейбусных линий, 48 км метрополитена, а также порядка 12 тыс. км магистральных трубопроводов [1, с. 3].

Развитие транспортного комплекса на современном этапе – сложная задача, решение которой позволит обеспечивать рациональное взаимодействие различных видов транспорта и слаженную работу объектов инфраструктуры в создании единого комплекса современных управленческих, геоинформационных, информационно-аналитических, навигационных и коммуникационных систем.

Важнейшим фактором развития и модернизации предприятий является плодотворная, эффективная, инновационная работа персонала как главного системообразующего элемента функционирования любой рабочей системы. В этой связи жизненно необходимой для предприятий становится модель управления персоналом, построенная таким образом, чтобы с минимальными затратами обеспечить максимально эффективное и своевременное удовлетворение производственного процесса и обеспечение его ресурсами соответствующего количества и качества. Современная экономика испытывает глобальную потребность к совершенствованию организации управления персоналом на транспортных предприятиях, пересмотра сложившихся систем и методов управления персоналом, создания эффективно функционирующей многовекторной организации.

В теории и истории управления персоналом имеется целый арсенал методов, с помощью которых обеспечивается деятельность предприятий и организаций. Отметим, что под методами управления мы понимаем совокупность принципов, способов, приемов и действий, способствующих осуществлению основных функций менеджмента на производстве. Нужно отметить, что метод – это путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического, или теоретического освоения существующей действительности, обеспечение эффективной деятельности. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Административные методы базируются на командно-административной системе, дисциплине, поощрениях и выговорах. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства. Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей. Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего мира. В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно использовать совокупность различных методов управления, которые позволяют выработать эффективные и наименее ресурсозатратные способы решения хозяйственных и кадровых задач.

В административных методах управления нужно особо выделить организационные воздействия, основанные на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, которые регламентируют деятельность персонала конкретной организации и дающие четкое понимание работнику сферы его деятельности. Распорядительные воздействия административных методов, направленные на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления организацией в заданных параметрах путем прямого административного регулирования, необычайно важны для обеспечения централизации управления.

На современном этапе развития мировой экономики основой материального стимулирования всех работников с учетом получаемой прибыли, существующих рыночных цен и тарифов, объемов производства и продажи продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке стали экономические методы управления. Экономические методы управления позволяют использовать в организации такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение.

Важную роль в управлении персоналом играют социологические методы, они позволяют со значительной степенью точности установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

С точки зрения проблемы работы с персоналом наибольшее значение имеет психология управления, изучающая поведение людей в процессе общественного производства. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия [2, с. 231–238].

Персонал является главным из ресурсов производства, которым нужно эффективно управлять, модернизировать и вкладывать в него средства.

Следовательно, в условиях современной экономики отношение к персоналу как к ресурсу должно предусматривать:

- индивидуальный подход ко всем работникам;
- осознание проблемы дефицита высококвалифицированного персонала;
- отказ от представления о рабочей силе как дешевой и возобновляемом капитале.

Теоретический и практический анализ проблем управления трудовым потенциалом показал, что сегодня необходимы новые подходы к кадровой политике, что обусловлено рядом причин [3, с. 77].

Во-первых, полностью исчерпали себя неэффективные методы из административных форм управления персоналом, основанные на формуле «пряника» и «кнута», а это заставляет руководителей искать новые приемы и методы работы с людьми.

Во-вторых, переход к рыночной экономике заставил искать новые резервы и ресурсы. В этих условиях необходимо обратить внимание на эффективное использование не только материальных, но и человеческих ресурсов – важнейшего фактора повышения уровня производства и услуг.

В-третьих, рынок труда перенасыщен, в результате чего появляется возможность отбора, необходимость в поиске квалифицированных кадров, их оценки и использования других элементов рыночного подхода к управлению персоналом.

В-четвертых, улучшилась научная и методическая база работы с персоналом. Опубликовано много научных работ, которые позволяют поднять эффективность работы с персоналом на качественно новый уровень.

Новые подходы в управление трудовыми ресурсами позволяют определить основные тенденции управления персоналом предприятия.

1 От «управления кадрами» к управлению «человеческими ресурсами». Следует отказаться от вертикального управления, централизованной кадровой функции и отдела кадров в пользу горизонтального управления, децентрализованной функции управления персоналом, гибкой и вовлекающей в линейное управление. Отойти от порочной практики планирования персонала как реакции на производственные планы к планированию человеческих ресурсов, полностью интегрированному в отраслевое планирование.

2 От инструментализма и формализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами. Акцент кадровой политики нужно смещать с подбора и расстановки кадров к участию в формировании и реализации стратегии развития отрасли. Если в стратегии предприятия акцентируется качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, то наиболее приемлемым решением проблем может быть стратегия подбора и мотиваций сотрудников.

3 Профессионализация функции управления человеческими ресурсами предполагает более широкое вовлечение линейного руководства в ее реализацию, а также повышение ее консультативного характера, что приводит к необходимости профессионализации управления человеческими ресурсами.

4 Большой акцент на управление изменениями. Поскольку гибкость и способность управления изменениями представляют сегодня ключевые характеристики работы, а основным барьером (как и его фактором изменений) являются люди, одной из функций управления человеческими ресурсами становится активное управление изменениями и организационное развитие. Способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала. Это ставит более сложные задачи с точки зрения техники и методов оценки и подбора, тренинга и развития работников.

5 Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений становится более сложной функцией управления человеческими ресурсами. Оно означает признание взаимозависимости и солидарности в социальном контексте, а также признание различного рода социальных интересов отдельных общественных групп и, как следствие, предоставление им права участвовать в политических и экономических процессах, принятие управленческих решений. Партнерство и участие в принятии управленческих решений улучшают трудовые отношения и психологический климат на предприятии.

6 Существенные изменения принципов и систем мотивации. Системы мотивации эволюционируют от принципов эгалитаризма, оплаты за должность, заявки на работу к принципу оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации. В этой связи наиболее важными принципами мотивации сегодня являются: создание атмосферы взаимного доверия, убедительность принимаемых решений и обратная связь; сохранение занятости (заложено в систему мотивации высокопроизводительного труда); равные возможности для занятости, повышения в должности и оплаты труда в зависимости от достигнутых результатов; защита здоровья, обеспечение нормальных условий труда; тренинг; справедливое распределение доходов от повышения производительности между наемными работниками и предпринимателями.

Что касается оплаты труда, то ее переменная часть возрастает и становится всё более важной для удовлетворения жизненных потребностей человека, более гибкой, чтобы вознаграждать его за краткосрочную эффективность.

7 От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов. Нужен единый подход, в основе которого лежит долговременное развитие интеллектуального и трудового потенциала работника (в первую очередь связанного с управленческой деятельностью). В этих условиях особо возрастает роль руководителя независимо от того, к какому уровню управления он принадлежит. Именно руководитель должен ориентировать ресурсы организации на инновационные мероприятия, которые обеспечивают выживание предприятия в условиях меняющегося окружения. Он должен оптимальным образом увязывать знания и способности своих подчиненных в своей кадро-

вой политике, собственный стиль и культуру взаимоотношений в коллективе с долгосрочными целями развития организации [4].

Нужно изучать и перенимать опыт ведущих европейских и американских стран. В современном мире можно выделить ряд общемировых тенденций в управлении персоналом, применение которых помогает найти эффективный способ управления персоналом.

1 Постоянный поиск адекватных систем мотивации сотрудников. Усложнение трудовой мотивации – акцент на самовыражение и творчество работников.

2 Система постоянного обучения персонала (концепция «универсальной подготовки – освоение смежных специальностей) – становление систем профессионального внутрифирменного обучения, собственных учебных центров.

3 Комплексное, постоянное и всестороннее воздействие на персонал – программа действий, направленная на повышение приверженности (лояльности) сотрудника компании. Формирование целостных программ управления персоналом.

4 Широкое вовлечение сотрудников всех уровней в управление компанией, использование групповых (коллективных) форм обсуждения организационных проблем и задач.

5 Пересмотр организации труда с акцентами на интегрированные функции.

6 Делегирование значительного объема полномочий и ответственности на уровень конкретного рабочего места.

7 Повышение удельного веса «человеческого» фактора в конечном успехе предприятия и, как следствие, повышение роли службы персонала (HR) в компании, важности политики развития человеческих ресурсов и т. п.

8 Значительное увеличение роли горизонтальных коммуникаций в организации.

9 Пересмотр принципов занятости: разработка альтернативных вариантов организации, условий и режимов труда с акцентом на гибкие и индивидуализированные формы работы (использование «временного персонала» и т. д.).

10 Управление всё чаще рассматривается как «сервисная» функция по отношению к подчиненным с целью обеспечить достижение подчиненными более высоких результатов.

11 Целостная забота компаний о своих сотрудниках (медицинское обслуживание, социальные льготы и т. д.).

12 Широкое использование механизмов планирования карьеры (в том числе долгосрочного) и ротации.

13 Регулярные процедуры оценки персонала (аттестации).

14 Рост капиталовложений в человеческие ресурсы предприятия. Повышение стоимости высококвалифицированной рабочей силы.

15 Переподготовка среднего (менеджерского) руководящего звена, которая рассматривается как основная задача любого значимого процесса изменений.

16 Повышение роли корпоративной культуры в системе управления.

17 Закрепление и развитие ключевых кадров.

18 Интернационализация бизнеса.

Для Республики Беларусь особенно острой остается финансовая проблема в транспортной сфере ввиду мирового экономического кризиса, нестабильной политической и экономической ситуаций в странах СНГ, колебания покупательной способности, как населения, так и отраслей экономики Республики Беларусь. Во всех сферах экономики Республики Беларусь наблюдается дефицит теоретических и практических знаний по развитию кадров, особенно управляющего персонала. Развитие кадров часто не интегрируется ни с системами отбора, использования, сохранения и вознаграждения работников, ни с системами объективной оценки их труда. Остаются нерешенными проблемы развития качественных характеристик работников.

Анализ сложившихся тенденций позволяет выделить общесистемные проблемы развития управления предприятий транспорта: территориальные диспропорции в развитии управленческой инфраструктуры; слабая инновационная активность предприятий по работе с персоналом; недостаточно быстрая переподготовка квалифицированных кадров; недостаток финансирования в сферах, обеспечивающих инновационное развитие транспортной отрасли; слабая мотивация персонала и др.

Всё вышеперечисленное указывает на недостаточную степень использования экономических, социологических и психологических методов управления персоналом. Административные методы, зачастую, превалируя, лишают работников значительной части инициативности, инновационных подходов в работе.

Таким образом, объективно существует необходимость оценки руководством транспортного комплекса Республики Беларусь моделей управления персоналом путем отслеживания результатов деятельности предприятий и организаций посредством отображения в финансовых процедурах деятельности предприятий и организаций, выставления оценки профессиональной компетенции согласно характеру деятельности предприятий и организаций. Будущее транспортного комплекса Республики Беларусь – это предприятия и организации, освоившие эффективные методики и технологии управления персоналом и имеющие высококвалифицированный, аттестованный персонал.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Проблемы и перспективы развития транспортного комплекса : материалы Междунар. заоч. науч.-практ. конф. (Минск, 1–15 дек. 2015 г.) / М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. науч.-исслед. ин-т трансп. «Транстехника»; редкол.:

А. В. Королев, В. С. Миленский, С. Б. Соболевский. – Минск : БелНИИТ «Транстехника», 2016. – 286 с.

2 **Федосеев, В. Н.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2004 – 368 с.

3 **Лехто, Ю.** Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение / Ю. Лехто, В. Кюости, А. Костин // Проблемы теории и практики управления. – № 1. – 2007. – С. 76–82.

4 **Глазов, М. М.** Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учеб. / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина / под ред. М. М. Глазова. – СПб. : Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с.

5 **Добровинский, А. П.** Управление персоналом в организации : учеб. пособие / А. П. Добровинский. – Томск : Изд-во Томского полит. ун-та, 2011. – 416 с.

6 Экономика персонала : учеб. / Р. П. Колосова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 896 с.

7 **Леженкина, Т. И.** Научная организация труда персонала : учеб. / Т. И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2010. – 232 с.

8 Организация труда персонала : учеб. пособие / А. А. Македошин [и др.]. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.

9 **Померанцева, Е.** Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение / Е. Померанцева. – М. : Вершина, 2006.

10 **Потемкин, В. К.** Управление персоналом : учеб. для вузов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 340 с.

11 **Экселрод, Э.** Война за таланты / Э. Экселрод, Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.

I. KOZOROV

Belorussian State University of Transport

EVOLUTION OF MANAGEMENT METHODS BY THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE IN THE TRANSPORT SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS

The analysis of management methods staff of the enterprise with the aim of improving the efficiency of transport complex of the Republic of Belarus: we examined functioning the performance of the various methods of personnel management, the complex measures for the improvement and combination of methods of personnel management.

Получено 05.09.2017