

7 Шатров, С. Л. Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – 2018. – С. 471–475.

8 Committee of Sponsoring Organizations. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. – COSO, 2016.

S. SHATROV, PhD, associate professor

K. FROLENKOVA

N. KUZNETSOVA

Belarusian State University of Transport

PROCESS APPROACH TO ORGANISATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF RAILWAY TRANSPORT

As a rule, the most effective management system of complex corporate type companies is based on process approach principles. The article provides the author's vision of process approach to organisation and holding control activities on a railway transport based on internal control system reengineering.

Получено 15.09.2018

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 11. Гомель, 2018**

УДК 351.815

T. В. ШОРЕЦ

T. С. КОВАЛЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Рассмотрено понятие «управление персоналом». Рассматривается роль и место управления кадрами в общей структуре предприятия, учитывая условия современной экономики. Рассмотрены направления повышения эффективности управления персоналом, новые методики и актуальность их применения на железнодорожном транспорте.

Железнодорожный транспорт является составной частью единой транспортной системы Республики Беларусь, и представляет собой одну из базовых отраслей экономики. Стабильное и эффективное функционирование

железнодорожного транспорта является важнейшим условием для обеспечения экономической безопасности и повышения уровня жизни населения. Являясь одним из важнейших транспортных комплексов страны, в настоящее время он имеет устойчивую динамику развития и обеспечивает в Беларуси около 63 % грузооборота всех видов транспорта общего пользования и 33 % пассажирооборота.

На текущий момент «Белорусская железная дорога» является государственным объединением, подчиненным Министерству транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, в состав которого входят 29 республиканских унитарных предприятий, являющихся юридическими лицами, 7 обособленных структурных подразделений (филиалов) и 3 представительства Белорусской железной дороги за рубежом. В составе же отделений и предприятий дорожного подчинения находятся 136 обособленных структурных подразделений и филиалов, не имеющих статуса юридического лица, но выделенных на отдельные балансы. На предприятиях железнодорожного транспорта работает около 77 тысяч человек.

Следует отметить, что за последнее годы место и значение управления персоналом в общей системе бизнес-администрирования организаций достаточно сильно изменились. В составе причин изменений можно назвать, в первую очередь, использование рыночных подходов к построению экономических взаимоотношений между субъектами хозяйствования.

При этом следует отметить, что большое внимание повышению эффективности управления персоналом уделяется не только на уровне предприятий, но и на государственном уровне. Сегодня в республике действует Государственная программа развития транспортного комплекса Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденная Постановлением Совета министров Республики Беларусь № 345 от 28.04.2016 г. В подпрограмме «Развитие железнодорожного транспорта Республики Беларусь» в качестве одной из важнейших задач предусмотрено развитие кадрового потенциала организаций железной дороги за счет:

- повышения качества прогнозирования потребности железнодорожного транспорта в кадрах;
- обеспечения организаций железнодорожного транспорта профессионально подготовленными кадрами;
- развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- мотивации эффективного труда работников;
- формирования навыков у руководителей высшего и среднего звена, обеспечивающих грамотное управление кадровым потенциалом и организацией в целом.

Исследования показали, что значительная часть персонала железнодорожного транспорта задействована в перевозках грузов и пассажиров, для

которого характерна работа в разнообразных режимах и организационных формах, удаленная от места жительства. Эти особенности транспортного производства актуализируют трудовой фактор и предъявляют повышенные требования к управлению персоналом на железной дороге.

Исторически так сложилось, что единственным структурным подразделением по управлению кадрами в организациях транспорта являлись отделы кадров, которые выполняли лишь функции по приему и увольнению кадров (оформление документов по кадровому учету), а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Однако с развитием технологий, науки, экономики и психологии способы и приемы эффективного управления сотрудниками должны быть также актуализированы. Поэтому перечень выполняемых функций кроме приема на работу, перемещение между отделами и структурными подразделениями должен расширяться в соответствии с современными способами и методами управления.

Сегодня управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер хозяйственной деятельности организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие рассматривается в более широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического. В современных условиях в понятие «управление персоналом» включают:

- комплекс экономических, организационных и социально-психологических методов, которые обеспечивают рост конкурентоспособности организации на рынке, а также эффективность деятельности сотрудников;
- мотивационные установки персонала в соответствии с целями, стоящими перед организацией;
- обеспечение персоналом в разрезе профессий и должностей, необходимым для реализации производственных функций;
- степень и сроки реализации задач, поставленных административным аппаратом;
- управленческую деятельность, которая способствует достижению целей организации за счет эффективного использования персонала;
- управленческую деятельность, структурными элементами которой являются: определение потребности в персонале, его привлечение и развитие, высвобождение работников путем изменения технологии и структурирования работ, система мотивации, управления затратами и контроллинга персонала;
- систематическое воздействие на процессы развития рабочей силы путем управленческих мероприятий, направленных на организацию условий для максимально эффективного использования трудового потенциала работников и всестороннего их развития. Показателем эффективности управления персоналом при этом выступает достижение целей организации, объем реализации, сокращение затрат на персонал и себестоимость единицы продукции.

Исследования показали, что управление персоналом включает в себя совокупность элементов, представленных на рисунке 1.

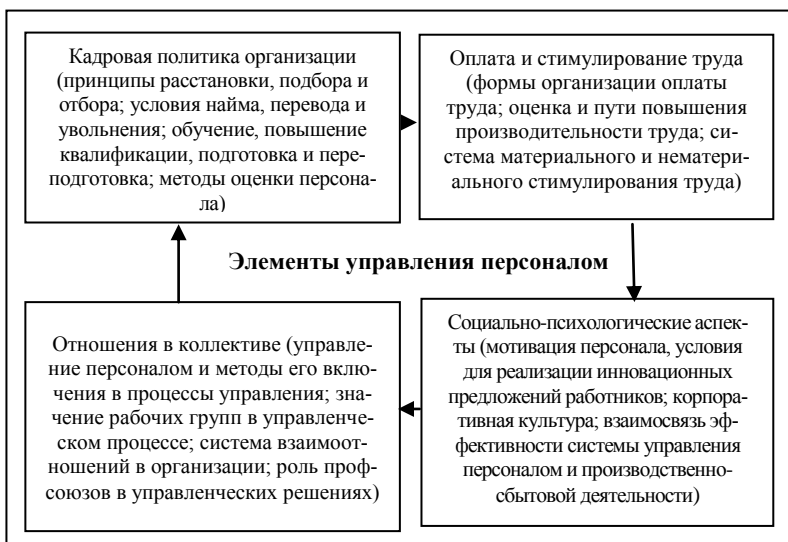


Рисунок 1 – Элементы системы управления персоналом организации

Современная система экономических взаимоотношений требует, чтобы система управления персоналом, являющаяся одним из важнейших элементов управленческой стратегии, разрабатывалась уже при создании организации, а впоследствии она должна стать одной из главных подсистем управления компаний. Эффективная система управления персоналом обеспечивает эффективность развития всей организации в целом.

При этом для обеспечения оптимальных показателей функционирования в условиях рынка система управления персоналом должна строиться на научно обоснованных принципах, использовать современные инновационные методы и технологии, не противоречить общей стратегии развития предприятия.

Проанализировав практический опыт работы в области менеджмента кадров ведущих транснациональных корпораций, мы можем выделить ряд базовых принципов, которые должны лечь в основу системы управления персоналом на отечественных предприятиях:

- уважение к личности каждого сотрудника и его индивидуализма;
- все работники должны иметь единый статус, вне зависимости от той роли, которую они играют в организации;
- непрерывность обучения сотрудников на всех уровнях, включая и топ-менеджмент;
- делегирование ответственности по всем звеньям кадровой структуры организации, вплоть до самых низших уровней;

– подбор кадров должен осуществляться высококвалифицированными HR-менеджерами, которые умеют заинтересовать высококлассных специалистов и разглядеть потенциал в молодых кадрах.

Эффективная работа железнодорожного транспорта оказывает огромное влияние на модернизацию, переход на инновационный путь развития и устойчивый рост национальной экономики, способствует созданию условий для обеспечения безопасности страны в мировой экономической системе. От состояния и качества работы железнодорожного транспорта зависят не только перспективы дальнейшего социально-экономического развития, но также возможности государства эффективно выполнять такие важнейшие функции, как защита национального суверенитета и безопасности страны, обеспечение потребности граждан в перевозках, создание условий для выравнивания социально-экономического развития регионов. Несмотря на то, что железная дорога ассоциируется с локомотивами и вагонами, которые играют большую роль в железнодорожной перевозке, немаловажную роль здесь играет персонал. От качества работы персонала зависит не только эффективность деятельности, но и качество услуг, предоставляемых грузоотправителям и пассажирам.

Отметим, что в современных условиях нельзя стоять на одном месте и не замечать новых тенденций в управлении персоналом, а вследствие того, что человеческие ресурсы достаточно мобильны и непостоянны, предприятие должно ценить качественные и перспективные кадры и стимулировать их работу действующими современными методами.

Кадровые проблемы носят общий для всех компаний Республики Беларусь характер: отсутствие системности работы с персоналом, разобщенность, так как различные аспекты деятельности персонала организуют разные отделы и секторы, отсутствие разработанных технологий и четких методик по направлениям работы, отсутствие подготовленных для работы с людьми сотрудников, неотработанные каналы обратной связи, неинтегрированность целей работы с персоналом и целей предприятия и т. д.

Железная дорога, как и многие крупные предприятия республики, нуждается в квалифицированных, профессиональных и преданных сотрудниках, следовательно, построение эффективной системы управления человеческими ресурсами является актуальным направлением совершенствования общей системы бизнес-администрирования на железнодорожном транспорте.

В результате проведенных исследований были выделены следующие основные направления повышения эффективности управления персоналом на железнодорожном транспорте:

– смена характера работы действующих кадровых служб. Кадровый учет работников предприятия, ограниченный в большинстве своем лишь документальной фиксацией фактов приема, перемещения, увольнения работников, должен смениться управлением кадрами и управлением челове-

ческими ресурсами. Организации, которая стремится к устойчивому положению на внутреннем и внешнем рынках, необходимо управлять персоналом: не просто искать и нанимать нужных работников, а мотивировать, оценивать, обучать и развивать, планировать карьеру и т. д.;

– гуманизация управленческой деятельности. Сегодня транспортные организации должны видеть в работнике свою главную ценность. Именно персонал становится основным ресурсом предприятия;

– изменение значения кадровых служб на предприятиях. Сегодня большинство успешных организаций уже пересмотрели свою структуру управления, и на смену отделам кадров пришли службы управления персоналом, в функции которых входит непосредственно управление сотрудниками предприятия, а не кадровый учет. В штатном расписании появились новые профессии: специалист по работе с персоналом или HR-менеджер взамен действующего инспектора по кадрам;

– совершенствование методов управления кадрами. Данная тенденция характерна абсолютно для всех направлений кадрового менеджмента – подбора, найма, мотивации, оценки, обучения, формирования кадрового резерва, увольнения персонала. Например, при оценке сотрудников можно использовать такие методы, как диагностика успешности работника в профессиональной деятельности на основе оценки его поведения в различных смоделированных ситуациях, деловые игры, аттестация, интервьюирование, тестирование и пр.;

– внедрение цифровых технологий в системы управления персоналом, которые позволят более обоснованно планировать необходимое количество сотрудников, проводить их обучение и оценку на предмет соответствия необходимым критериям.

Кроме того, благодаря глобальной сети Интернет и локальным сетевым технологиям, можно использовать такую форму организации труда, как удаленная работа, которая не требует присутствия человека в офисе. Данное направление особенно актуально, так как в ближайшее время в трудовом законодательстве республики будет официально закреплена такая форма взаимодействия работника и работодателя. Соответственно и система управления персоналом должна совершенствоваться с учетом появления в штатах организаций работников с дистанционной формой занятости;

– организация трудового «сотрудничества». Сегодня, в условиях глобализации, трудовые ресурсы становятся более мобильными. И это касается не только границ страны. Конкурентная борьба за лучшие кадры происходит не только на уровне организаций, но и на уровне государств. Из-за этого сотрудниками организации могут стать представители разных стран и культур. В этих условиях появляется новая задача в управлении персоналом – организация бесконфликтного и эффективного взаимодействия ра-

ботников с различным национальным менталитетом, национальной системой ценностей, культурой.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что только те организации, которые уделяют первостепенное внимание проблеме управления персоналом, достигают наибольшего успеха. Внедрение вышеуказанных современных инструментов в практику управления персоналом станет важнейшим резервом повышения эффективности и производительности организаций железнодорожного транспорта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гизатуллина, В. Г.** Новые подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов железной дороги / В. Г. Гизатуллина // Вестник Белорусского государственного университета транспорта: Наука и транспорт. – 2003. – № 1(6). – С. 54–56.

2 Государственная программа развития транспортного комплекса Республики Беларусь на 2016–2020 годы: утверждена Постановлением Совета министров Республики Беларусь № 345 от 28.04.2016 г. [Электронный ресурс] / Министерство экономики Республики Беларусь. – 2018. – Режим доступа : http://www.economy.gov.by/ru/gp_trans-ru/. – Дата доступа : 31.10.2018.

3 Годовой отчет 2016 [Электронный ресурс] / Белорусская железная дорога. – 2016. – Режим доступа : http://www.rw.by/corporate/belarusian_railway/annual_report/. – Дата доступа : 31.10.2018.

4 **Маслова, В. М.** Управление персоналом : учеб. / В. М. Маслова. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.

5 **Шатров, С. Л.** Бухгалтерский менеджмент в системе управления организацией / С. Л. Шатров // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности): Междунар. сб. науч. тр. – Вып. 8. – Гомель : БелГУТ, 2015. – С. 120–131.

6 **Шатров С. Л.** Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – 2018. – С. 471–475.

T. SHORETS

T. KOVALEVA

Belarusian State University of Transport

ACTUAL DIRECTIONS OF INCREASE OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT ON RAILWAY TRANSPORT

The article deals with the concept of «personnel management». The role and place of personnel management in the overall structure of the enterprise, taking into account the conditions of the modern economy. The directions of increasing the efficiency of personnel management, new methods and relevance of their application in railway transport are considered.

Получено 30.10.2018