

*M. BOYKACHEV*  
*Belarusian State University of Transport*

## **INNOVATIVE APPROACHES OF MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT**

This article discusses the issues of innovation in the transport sector. In addition, approaches to the management of innovative development in transport have been studied, the main values of innovative development for all organizations, including transport organizations, have been analyzed, and modern trends in innovative development and their tasks have been considered.

Получено 18.10.2021

---

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг  
(проблемы повышения эффективности).  
Вып. 14. Гомель, 2021**

---

УДК 338.24

*Е. В. БОЙКАЧЕВА*  
*Белорусский государственный университет транспорта*

## **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ**

Рассматривается роль кадрового менеджмента в системе управления предприятием. Раскрыты методы управления формированием трудовых ресурсов на предприятиях железнодорожного транспорта, а также современные тенденции развития системы управления человеческими ресурсами и кадровым персоналом на железнодорожном транспорте.

В современном мире растет процент руководителей, осознающих весомую роль работников в субъектах хозяйствования. Это осознание помогает им понять, что прийти к успеху можно только путем работы с персоналом, которая должна быть постоянной и целенаправленной.

В связи с изменением как экономической, так и социальной ситуации на транспорте, в том числе и на железнодорожном, растет роль влияния кадровой политики. Хочется отметить, что для построения эффективной системы управления персоналом необходимо учитывать большое количество информации о самом объекте управления – персонале. Особым инструментом получения такого рода информации является оценка персонала, позволяющая определять индивидуальные особенности работников, их сильные и слабые стороны, мотивационные потребности и потенциальные возможности.

В свою очередь, полученная информация позволяет обеспечивать индивидуальный, более эффективный подход к принятию управленческих решений, касающихся работников.

Чтобы построить действенный механизм управления персоналом, нужно принимать во внимание все сведения об этом объекте управления, то есть о персонале. Для получения подобной информации необходимо воспользоваться таким инструментом, как оценка персонала. Оценивая персонал, можно увидеть отличительные черты и специфику каждого отдельного работника, определить их возможности и понять в чем они сильны, а где нет, а также определить необходимые действия для мотивации персонала. Именно анализ полученных сведений обеспечивает результативный и действенный подход к принятию управленческих мер, относящихся к персоналу.

Исследователи достаточно развитых стран выделяют некоторые модели в сфере кадрового управления (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модели кадрового управления

В сравнении с моделями управлением персоналом, которое направлено на потребности работников, кадровый менеджмент, наоборот, ориентируется на потребности непосредственно организации в трудовых ресурсах. Важность для кадрового менеджмента имеет не нынешний кадровый потенциал организации, а результаты функционального анализа существующих и запланированных рабочих мест.

Особую роль в создании и дальнейшем развитии производственного персонала занимает психологический фактор, а также поощрение труда. Это есть во всех отраслях, однако в транспортной отрасли его влияние наиболее ощутимо. Проблемы психологического фактора на железнодорожном транспорте стали заметными и получили развитие в конце XIX – начале XX века среди инженеров-администраторов. Это было связано с особенностями их

труда, работой целыми сутками, условиями к безопасности движения, а также психологической коллективностью работников.

Для того чтобы решать психологические задачи, необходимо создать подходящие и хорошие условия работы, которые будут гарантировать безопасность для здоровья и работоспособности персонала. Рассмотрение такой проблемы, как формирование эффективной системы и прежде всего стимулирования и мотивации персонала организации, привело к выводу, что основополагающим видом стимулирования и мотивации сотрудников к результативной работе является материальная и нематериальная системы поощрения. Например, вопросы психологического обеспечения персонала железнодорожного транспорта требуют к себе особого внимания. В основном это из-за перехода направленности в управлении с технократического подхода к гуманистическому. Ситуацию ухудшает еще и то, что появился разрыв между потребностями практиков и теоретической недоработанностью концепции психологического обеспечения эффективной работы служб управления персоналом.

Одновременно с этим, кадровый менеджмент основывается на происходящем перепрофилировании системы кадрового менеджмента на персональную работу с каждым сотрудником, то есть происходит переход с преобладающих коллективистских ценностей на индивидуальные. Иными словами, главную роль несут в себе именно человеческие ресурсы.

Одну из главных ролей в системе управления предприятием играет непосредственно кадровый менеджмент. Как и другие, данная сфера содержит особенности и показатели, которые выделяют ее из общего управления персоналом. Кадровый менеджмент отличается специальными процедурами и методами, такими как аттестация, интервьюирование и другие, а также имеет свои методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В процессе работы у персонала складываются определенные отношения друг с другом. Именно эффективность и правильность управления этими отношениями и является одним из сильнейших источников повышения производительности и увеличения общей результативности производства.

Поиск принципов и методов, дающих возможность построить действенную систему управления работниками, которая будет направлена на взаимопомощь и взаимовыгодную деятельность организации и ее персонала, является главной задачей кадрового менеджмента. Термин «кадровый менеджмент» предполагает наличие высококвалифицированного управленца, который будет участвовать в выборе работников на предприятие.

Принято считать, что кадровый менеджмент появился в 60–70-е гг. XX века. В тот период человек стал рассматриваться как центральный элемент в системе управления, а навыки использования человеческого потенциала стали важной тактической стороной работы организации. Цель кадрового

го менеджмента – обеспечить удовлетворение нужд организации в обученном и квалифицированном персонале, с помощью которого будут получены экономические выгоды. Так как работники являются ценным капиталом, важнейшим ресурсом организации, то их нужно защищать и обучать чему-то новому для дальнейшей продуктивной работы предприятия. Поэтому организации дают возможности для развития всему персоналу.

Таким образом, кадровые службы и менеджеры ответственны за процветание организации, отвечают за эффективность, результативность, устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Для того чтобы эффективно управлять организацией, необходимо разумно организовать процесс труда. Эффективное управление организацией представлено в виде системы мероприятий, которые гарантируют правильное распределение трудовых ресурсов.

От развития средств производства, методов управления работниками организации, технологий производственного процесса, разумного разделения труда зависит уровень организации труда на предприятии. Разделение труда бывает нескольких видов: технологическое; квалификационное; функциональное.

Практика показывает, что деление процесса производства на отдельные стадии и процессы является технологическим разделением труда. Например, железнодорожный транспорт разделяет сам процесс перевозки на технологические операции, которые относятся на конкретные отраслевые хозяйства: вагонное, локомотивное, путевое и другие.

Кроме того, в сфере управления персоналом используются разнообразные технологии, которые основаны на моделировании. Например, HR-модели способствуют творчеству и развитию персонала. Вместе с тем потребность современного рынка в инновациях остро ставит проблему подготовки высококвалифицированных специалистов, которые обладают не только приобретенными в университете знаниями, но и которые будут обладать высокой мобильностью, способностью взять на себя ответственность. Карьерный подход подразумевает: для того чтобы подготовить высококвалифицированный и конкурентоспособный персонал, необходимо развивать у обучаемых знания, навыки и умения, с помощью которых они смогут в будущем правильно планировать свою работу и реализовывать планы по достижению карьерных высот. Для организации это выгодно, так как работник, имеющий и использующий подобные знания, обеспечивает получение экономической выгоды для всего предприятия в целом.

Обеспечить организацию необходимым количеством работников, которые будут подходить для целей развития организации с качественной точки зрения, является основной задачей кадрового менеджмента. Для того чтобы регулировать деятельность организации в процессе работы, необходимо воздействовать как на весь коллектив в целом, так и на отдельных работников.

В основном контроль персонала нужен для увеличения производительности труда и повышения качества выполняемых работ.

Иметь процветающую организацию, которая будет соответствовать нормам плана работ и превосходить их – желание каждого руководителя. Именно поэтому нужно регулярно следить за изменениями и новшествами как в технологической сфере, так и сфере управления персоналом и, соответственно, внедрять их внутри организации. Существующие теории управления персоналом непосредственно связаны с методами кадрового менеджмента.

Сегодня в современном мире есть большое количество цифровых продуктов, которые помогают работать с персоналом, число таких разработок увеличивается каждый день (рисунок 2).

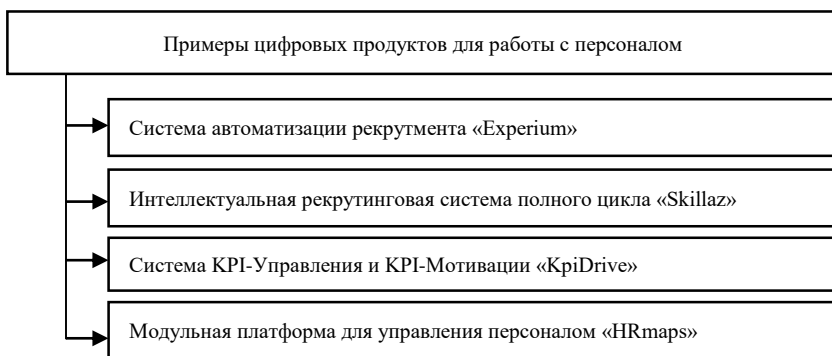


Рисунок 2 – Примеры цифровых продуктов для работы с персоналом

Исследования показывают, что в последнее время внедрение digital-технологий в сферу управления человеческими ресурсами обладает огромным потенциалом. Лидером факторов, которые будут оказывать влияние на HR-сферу в ближайшие несколько лет, является именно цифровая трансформация, происходящая в мире.

Следует отметить, что цифровые инструменты позволяют организовать эффективную работу с персоналом, автоматизировать и модернизировать многие рабочие процессы, а также снизить денежные и временные издержки на решение важных HR-задач. Новые бизнес- и HR-стратегии, в основу которых заложены digital-технологии, повышают эффективность управленческих решений: автоматизированный рекрутинг, переход на виртуальные рабочие места, индивидуализация – создание для каждого сотрудника среды для самореализации и развития, управление HiPo и вовлеченностью, HR-аналитика и управление эффективностью. Однако какие бы приоритеты в подходах и технологиях не использовались, ключевое значение имеет имен-

но человеческий потенциал компании – люди, способные их генерировать и ими управлять. Интеллектуализация коренным образом меняет работу HR-подразделений: от функциональных исполнителей к стратегическим бизнес-партнерам. Уже сегодня HR-подразделения формируются из математиков, экономистов и организационных психологов, а потребность в специалистах с компетенциями математических статистиков и аналитиков будет только набирать обороты.

Также одним из направлений обеспечения компании профессиональными кадрами является формирование действенной системы рекрутинга, представляющей собой комплекс мероприятий по поиску и отбору необходимых для организации специалистов. В крупных компаниях предусмотрена постоянная должность рекрутера или HR-менеджера, в прямые обязанности которого входит набор персонала. Система рекрутинга, основываясь на кадровом планировании, определяет потребность организации в персонале, а также возможные затраты на поиск и отбор кандидатов. Одним из основных инструментов рекрутинга является определение критериев отбора кандидатов. С помощью этих инструментов определяются требования к кандидатам на вакансию (половозрастные признаки, уровень образования, стаж или опыт работы в конкретной должности или сфере деятельности и др.). Подбор персонала производится с использованием определенных методик, в состав которых входит анкетирование, тестирование, тренинги, собеседование. Для поиска и подбора персонала организации прикладывают немало усилий, используют современные технологии с целью улучшения качества заполнения вакансий и сокращения времени на их закрытие.

Практика показывает, что для оптимизации расходов и использования лучших практик компании постепенно переходят на дистанционный ассесмент, формируют профили кандидатов на основе информации из социальных сетей и «облака», внедряют новые форматы рекрутинга – видеоинтервью.

Создание благоприятного внутреннего климата и корпоративной культуры для творческой и инновационной активности персонала является необходимым условием для обеспечения эффективности производства и повышения конкурентоспособности компании на рынке. В коллективе компании должна быть атмосфера, дающая возможность для генерирования и выдвижения новых идей и предложений, проведения экспериментов и взаимодействия с коллегами.

Следует отметить, что на железнодорожном транспорте выделяют две системы управления персоналом: внутреннюю и внешнюю. Внешней системой методов принято считать управление процессами перевозок, формированием финансов и многими другими факторами, связанными деятельностью предприятия. Внутренняя система методов включает методы управления человеческими ресурсами, ведь, как известно, они ограничены, нуждаются в постоянной корректировке и зависят от внешних факторов среды.

Повышение эффективности функционирования транспортных компаний и ее структурных подразделений во многом определяется качеством используемых ресурсов. Люди являются наиболее ценным ресурсом страны и предприятий, поэтому основой управления любой экономической системой должно быть управление трудовыми ресурсами. Это усиливает значимость профессионально-квалификационного развития рабочей силы и ее роль в обновлении производства. В период реформирования предприятий железнодорожного транспорта качественные характеристики работников, особенно руководителей и специалистов, приобретают особую важность. На этом акцентируется внимание отраслевых документов, посвященных кадровой работе.

Следует отметить, что целью развития кадровой работы является создание системы управления кадрами, базирующейся не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, на сближении интересов работника с интересами предприятия для достижения высокой производительности труда, повышении эффективности производства, получении наилучших экономических результатов.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Бойкачева, Е. В.** Оценка эффективности управления персоналом на предприятиях транспорта / Е. В. Бойкачева, В. Г. Грицкевич // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. ст. / под ред. В. Г. Гизатуллиной. – Вып. 12. – Гомель : БелГУТ, 2019. – С. 110–115.

2 Методы управления персоналом, о которых вы могли не догадываться [Электронный ресурс] // Бизнес Молодость. – М., 2019. – Режим доступа : <https://blog.molodost.bz/advanced/upravlenie-personalom/>. – Дата доступа : 01.10.2021.

3 Методы управления персоналом [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа : <https://bbooster.online/stati/metody-upravleniya-personalom.html>. – Дата доступа : 30.09.2021.

*E. BOYKACHEVA*

*Belarusian State University of Transport*

#### **HUMAN RESOURCES IN THE MANAGEMENT SYSTEM BY RAIL**

The article examines the role of personnel management in the enterprise management system. The methods of managing the formation of labor resources at railway transport enterprises, as well as modern trends in the development of the human resources and personnel management system in railway transport are disclosed.

Получено 18.10.2021