

## ЭКОНОМИКА ТРАНСПОРТА

УДК 658.3

*В. В. ВЕРТЕЛЬ, старший преподаватель; Киевский университет экономики и технологий транспорта, г. Киев*

### ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Рассмотрен вопрос усовершенствования планирования человеческих ресурсов, который заключается в сопоставлении желательной потребности в персонале, которая необходима для реализации стратегий развития, с фактическим состоянием человеческих ресурсов организации и последующим определением потребностей ее в этих ресурсах.

Целью исследования являются теоретические аспекты формирования современной кадровой политики, анализ и усовершенствование ее на предприятии. Предмет исследования – связи и взаимоотношения, которые возникают в процессе проведения кадровой политики предприятия, и влияние факторов на эффективность кадровой политики. Объектом исследования выступают предприятия транспортной отрасли.

Руководители многих организаций, фирм, корпораций любой формы собственности в системе рыночных отношений чаще начинают беспокоиться о качестве и конкурентоспособности услуг, которые они предоставляют. Руководство не удовлетворено разными трудностями: проблемы с клиентами, финансами, сбытом и т.д. Многие из них припоминают, что еще пять – семь лет назад предприятие имело большую сеть связей с пользователями. Но времена изменились, и пользователи стали более разборчивыми при выборе фирмы. Некоторые из них начали проявлять недоверие к качеству предоставленных услуг, чрезмерно высокой цене и, как следствие, даже обратились в другие фирмы.

Для решения этих вопросов предприятие прикладывает немало усилий, даже обращается к консультантам-аналитикам за конкретными алгоритмами решения проблем. Но желаемый результат не всегда достигается. Чаще это получается потому, что руководители предприятий не обращают внимание на важное правило управления: “Любая проблема организации – это проблема управления человеческими ресурсами”. Это проблема управления, а не отдельных личностей. Руководители организаций должны прогнозировать, оценивать квалификацию и компетентность персонала и эф-

фективно планировать их использование в направлениях, которые необходимы организации. Такая деятельность вызовет доверие к квалификации и компетентности персонала организации, а это приведет к доверию пользователя к самой организации, ее деятельности, качеству услуг, которые она предоставляет.

Персонал – довольно сложный объект подтверждения соответствия и наиболее сложный объект управления в организации. В отличие от материальных факторов производства, он имеет возможность самостоятельно принимать решение, критически оценивать выдвинутые к нему требования, имеет субъективные интересы, чрезмерно чувствителен к управленческому давлению. В условиях современного этапа развития национальной экономики изменилась роль человека во всех сферах деятельности: в производстве, услугах, технологиях, строительстве и т. д. Если раньше человек рассматривался только как один из факторов последних, ничем существенным не отличался от машин и оборудования, то сегодня он превратился в главный стратегический ресурс, орудие организации в рыночной борьбе. Это связано с его привычками к творческой работе и непрерывному улучшению деятельности. В связи с этим и затраты на персонал классифицируются теперь не как лишние затраты, а как инвестиции в человеческий капитал – главный источник прибыли. Люди перестали быть “кадрами”, теперь они рассматриваются как “человеческие ресурсы” и фактор успеха, как следствие, их ценность возрастает. Так постепенно начинает складываться система управления человеческими ресурсами как составная часть системы управления качеством.

Создание производства мирового класса всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют обычно важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Компетентность нужна работнику, который занимается разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой техники требует, как минимум, знания того, как работают старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня процветать в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал глубокими знаниями. Формирование у работников нужной компетенции начинается при подборе кадров и приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данного бизнеса. Не менее важно долгосрочное планирование кадровой политики фирмы. У большинства компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием.

Но сегодня отделам кадров важно добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на надлежащем уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, которые имеют хорошие знания, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все большее в каждом подразделении. Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими специалистами, которых еще нет в штате организации. В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить количество людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и размещения кадров. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, которая включает системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты труда работников, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов простая. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко. Иногда существует большая, чем это предполагалось, текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Набор кадров, который планировался, не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

Кадровая политика – составная часть всей управленческой деятельности и производственной политики транспортной организации. Ее цель – создать ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия работы, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому основная задача кадровой политики транспортного предприятия – обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Качество предоставленных транспортных услуг зависит от творческого личного потенциала рабочих, эффективности организации и мотивации работы. Ведь главным фактором успеха работы транспортной организации есть эффективная кадровая политика. Цель кадровой политики транспортной организации – обеспечение сбалансированности процессов возобновления и сохранения количественного и качественного состава кадров. Безусловно, основными факторами влияния на кадровую политику транспортной организации есть состояние внешней среды и ситуация на рынке транспортных услуг.

Эффективность кадровой политики, ее влияние на общее состояние транспортной организации характеризуют следующие факторы:

1 Планирование ресурсов. Кадровое планирование в транспортных организациях должно установить соответствие между работником транспортной организации и его рабочим местом на определенном участке работы. Планирование потребности в персонале должно обеспечить соответствие между существующим рынком труда и рынком транспортных услуг. Кадровое планирование необходимо проводить в двух направлениях – внутреннему и внешнему, цель которых обеспечить потребности транспортной организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки.

2 Отбор и адаптация персонала. Отбор персонала должен базироваться на специфичности работы транспортных организаций. Поэтому при отборе персонала в транспортную организацию необходимо обращать внимание на уровень образования претендентов (желательно, чтобы претенденты имели образование, полученное в транспортных учебных заведениях). Существующий персонал необходимо адаптировать к особенностям транспортной области. Необходимо повышать квалификацию работников в родственных транспортных организациях.

3 Система стимулирования. В организациях транспортной области необходимо готовить специализированных менеджеров, мотивируя их деятельность, профессионально учитывая их особенности. Необходимо мотивацию рассматривать одновременно с эмоциями работника, учитывать теорию биологических побуждений, теорию оптимальной активизации и мотивацию с позиции психологии.

4 Ротация персонала. В организациях транспортной области необходимо наладить систему кадрового мониторинга, определенный социально-психологический климат, проводить оценку результативности методов планирования карьеры.

Кадровая политика транспортной организации во многом зависит от организационной культуры. Существуют транспортные предприятия, которые объединяют отдельных специалистов, которые не связаны единой корпоративной целью и выполняют задачи индивидуально. Однако наиболее успешными являются такие транспортные организации, которые организуют работу специалистов на основе сотрудничества и формирования команды для выполнения планов организации. Поэтому главной целью кадровой политики транспортной организации есть создание команды потому, что за качество предоставленных транспортных услуг несет ответственность не отдельный человек, который выполняет перевозку, а весь персонал, который принимает прямое и косвенное участие в предоставлении транспортных услуг. Установление несоответствия между существую-

щими и необходимыми человеческими ресурсами приводит к определению потребностей в них и приоритетов в стратегии кадровой политики.

К задачам кадровой политики относятся:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами;
- управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников;
- совершенствование системы мотивации;
- совершенствование системы оценки персонала;
- создание необходимых условий для эффективного использования знаний, умений, навыков и опыта сотрудников.

В пределах концепции “управление человеческими ресурсами” персонал сравнивается в правах с основным капиталом, и затраты на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции, кадровое планирование переплетается с производственным, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии. Активно внедряется групповая организация работы, вследствие этого создают команду, развивают способности сотрудников и формируют корпоративную культуру. Таким образом, кадровая политика организации нацелена на решение принципиально новых, глобальных долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержку ее равновесия с внешней социальной средой.

Как подчеркивалось раньше, кадровая политика должна базироваться на стратегических планах организации. Фактически это означает, что цели кадровой политики должны быть производными от целей организации. Другими словами, специфические исходные требования в виде набора характеристик, какими должны владеть служащие, должны быть определены исходя из целей организации.

#### Список литературы

- 1 *Грачев М. В.* Суперкадры. – Минск: Орбита, 1993. – 265 с.
- 2 *Пронникова В. А.* Управление персоналом в Японии. – М.: 1996. – 118 с.
- 3 *Шекин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Инфра М, 1993. – Т. 1. – 246 с.

Получено 21.11.2004

**V. V. Vertel.** Improvement of personnel selection in organizations of transport branch.

In this contribution consider questions of development planning human resources, which consist in comparison desirable exigencies in personnel, which necessary for implementation strategy developing with practical stay human resources of organization and sequential determination exigencies organization in this resources.