

УДК 005.95

Куршакова Наталья Борисовна
Доктор экономических наук
доцент

Омский государственный университет путей сообщения
Профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление
качеством», Омск, Россия

Kurshakova Natalia Borisovna
Doctor of Science in Economics
Associate Professor
Omsk State Transport University

Professor of the Department «Economics of transport, logistic and quality
management», Omsk, Russia
nbk2004@mail.ru

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**
**METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE
STAFFING OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF THE
ENTERPRISE**

Аннотация. В статье приводятся результаты промежуточных этапов научно-исследовательской работы кафедры экономики транспорта, логистики и управления качеством Омского государственного университета путей сообщения на тему «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы». Указывается, что четвертый этап посвящен вопросу оценки эффективности функционирования транспортно-логистической системы предприятия, включая оценку кадрового обеспечения. Раскрывается сущность оценки обеспечения персоналом, выполняющим базисные и поддерживающие логистические функции. Дается авторская трактовка понятию «кадровое обеспечение транспортно-логистической системы предприятия». Выделены условия кадрового обеспечения. Изложена суть двух методических подходов к оценке кадрового обеспечения – через деловую оценку логистического персонала и оценку результативности и эффективности системы управления персоналом. Результаты предназначены для предприятий, формирующих внутреннюю транспортно-логистическую систему.

Ключевые слова: транспортно-логистическая система предприятия, система управления персоналом, кадровое обеспечение, деловая оценка логистического персонала, оценка результативности и эффективности системы управления персоналом.

Abstract. The article presents the results of the intermediate stages of the research work of the Department of Transport Economics, Logistics and Quality Management of Omsk State University of Railways on the topic "Assessment of the quality of functioning of a modern transport and logistics system". It is indicated that the fourth stage is devoted to the issue of assessing the effectiveness of the functioning of the transport and logistics system of the enterprise, including the assessment of staffing. The essence of the assessment of the provision of personnel performing basic and supporting logistics functions is revealed. The author's interpretation of the concept of "staffing of the transport and logistics system of the enterprise" is given. The conditions of staffing are highlighted. The essence of two methodological approaches to the assessment of personnel provision is outlined - through a business assessment of the logical staff and an assessment of the effectiveness and efficiency of the personnel management system. The results are intended for enterprises forming an internal transport and logistics system.

Key words: transport and logistics system of the enterprise, personnel management system, personnel support, business evaluation of logistics personnel, evaluation of effectiveness and efficiency of the personnel management system

Введение

Начиная с 2019 года, предметом теоретических изысканий кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством» ОмГУПС являются проблемы создания, функционирования и развития транспортно-логистической системы в современных условиях. Исследование выполняется в рамках ГБ НИР «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы». Круг изучаемых вопросов включает и вопросы эффективного управления персоналом, оказывающие прямое влияние на финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятий – субъектов транспортно-логистической системы, образованной в форме стратегического союза.

В ходе первого этапа «Методологические особенности современной транспортно-логистической системы» (2019–2020 гг.) обосновано, что интеграция в форме стратегического союза позволяет создавать общую электронную базу данных, содержащую стандарты предприятий по управлению персоналом, и использовать лучший опыт в этой области. Предложена концепция управления логистическим персоналом (это сотрудники, участвующие в планировании, управлении и движении материальных потоков на всех стадиях осуществления логистических бизнес-процессов предприятия), составлена современная (новая) модель системы управления персоналом (СУПер), определены критерии и показатели ее результативности. Результаты представлены в разделе «Управление персоналом транспортно-логистической системы: современный взгляд».

На втором этапе «Анализ особенностей функционирования транспортно-логистической системы в современных условиях» (2020–2021 гг.) обобщены и систематизированы ключевые аспекты формирования и реализации кадровой политики предприятий–участников ТрЛС, составлен стандарт предприятия, содержащий основные положения политики, исследованы проблемы обеспечения квалифицированным логистическим персоналом, сохранения и развития кадрового потенциала. Исследовательский материал вошел в раздел «Кадровое обеспечение предприятий-участников транспортно-логистической системы».

На третьем этапе «Использование новых технологий для совершенствования функционирования транспортно-логистических систем» (2021–2022 гг.) в разделе «Кадровые технологии как инструменты совершенствования функционирования предприятий-участников транспортно-логистической системы» изложены основные кадровые технологии (процессы, реализуемые в рамках созданной СУПер). По каждому процессу определены владельцы и участники, входы и выходы, необходимые ресурсы. Проведено описание состава процесса, выделены основные подпроцессы и составлен алгоритм действий. Определен состав документации, регламентирующей действия по процессу, и документов, оформляемых в ходе него. Указаны риски и меры их предотвращения. Предложены критерии для оценки результативности и эффективности процесса. Составлены спецификации каждого процесса. В результате создана методологическая основа для разработки документированных процедур по управлению персоналом, формирования единой нормативной базы для участников ТрЛС.

В настоящее время кафедра проводит исследование, цель которого – разработка теоретических и методических положений (процедур, методик, инструментария) для оценки качества функционирования транспортно-логистической системы на микроуровне, т. е. на уровне предприятия. Одна из решаемых задач – предложить решения и методы для оценки обеспечения транспортно-логистической системы предприятия квалифицированным персоналом, поскольку кадровое обеспечение, как было обосновано на втором этапе ГБ НИР, является необходимым условием эффективного функционирования ТрЛС, наравне с информационным обеспечением [1].

Методология исследования

Следует признать, что термин «транспортно-логистическая система предприятия» является новым как для теории, так и практического использования. В процессе работы не удалось найти определение, составленное с учетом требований терминологии, изложенных в документах стандартизации: РМГ 19–96 «Рекомендации по основным принципам и методам стандартизации терминологии», Р 50.1.075–2011 «Разработка стандартов на термины и определения». Поэтому для целей исследования была использована авторская трактовка термина «логистическая система», но

применительно к производственному предприятию, имеющему внутренний транспорт, – «это система, выполняющая те или иные логистические функции (базисные, поддерживающие), состоящая из основных и вспомогательных подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой. К основным подсистемам относятся логистика снабжения, логистика производства, логистика сбыта. К вспомогательным – информационное обеспечение, транспортное обеспечение, логистика складирования, логистический сервис» [2].

Проблема кадрового обеспечения производственного предприятия в целом, логистического персонала, в частности, остается важной и требует особого внимания со стороны руководителей, отвечающих за управление персоналом на всех уровнях иерархии. Функция кадрового обеспечения ТрЛС предприятия осуществляется в соответствии с кадровой политикой и сформированной СУПер.

Постановка проблемы определила цель исследования – раскрыть сущность оценки обеспечения ТрЛС предприятия персоналом, выполняющим базисные и поддерживающие логистические функции. В процессе работы решались следующие задачи – сформулирована авторская трактовка понятия «кадровое обеспечение ТрЛС предприятия», выделены условия кадрового обеспечения, изложена суть традиционного и нового подхода к оценке кадрового обеспечения – через деловую оценку логистического персонала и оценку результативности и эффективности СУПер. В качестве объекта выступало кадровое обеспечение ТрЛС предприятия, предметом – методические подходы к его оценке.

Исследование осуществлено с применением методов сбора вторичной информации, анализа, синтеза, дедукции и индукции.

Результаты исследования

Обзор литературы позволяет выделить несколько основных дефиниций, раскрывающих значение понятия «кадровое обеспечение предприятия». Чаще всего под кадровым обеспечением понимается необходимый количественный и качественный состав работников организации [3]. Авторы учебного пособия «Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации» толкуют данный термин как «комплекс принципов, форм и методов образования, требуемого количественного и качественного состава персонала, который направлен на улучшение кадрового потенциала предприятия и результативное его применение» [4]. По мнению Кузнецовой Н. В. кадровое обеспечение – «это деятельность, направленная на комплектование профессионально подготовленными работниками, способными на уровне современных требований эффективно осуществлять в рамках закона и должностных полномочий задачи и функции, предполагающая применение различных, большей частью закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий

формирования и использования кадров» [5]. Бычкова А. В. считает, что кадровое обеспечение – «это комплекс действий, направленных на поиск, оценку и установление заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и вне ее пределов» [6]. Авторы учебного пособия «Контроллинг и управление логистическими рисками» отмечают, что «кадровое обеспечение представляет собой комплекс действий, направленных на поиск квалифицированных кадров, их оценку, расстановку по рабочим местам, установление с ними трудовых отношений в соответствии с трудовым законодательством, а также проведение мероприятий по их закреплению в компании» [7].

Отличительные признаки каждого определения позволяют выделить условия кадрового обеспечения ТрЛС предприятия:

1) организации и проведения процедур найма, состоящего из подбора, отбора и приема персонала; данные действия выполняются в рамках подсистемы «формирование персонала» новой модели СУПер, обоснованной и разработанной в ходе первого этапа ГБ НИР «Методологические особенности современной транспортно-логистической системы»;

2) оформление трудовых отношений, распределение кадров по рабочим местам, участкам работы, адаптация новых работников; эти действия относятся к подсистеме «первичное распределение персонала» современной модели СУПер;

3) обучение и развитие кадров, продвижение по карьерной лестнице; это задачи подсистемы «развитие персонала» СУПер;

4) результативное применение кадрового потенциала, эффективное использование кадров, закрепление кадров; это задачи подсистемы «сохранение персонала» СУПер.

С учетом приведенных дефиниций и условий предлагается авторская формулировка: «кадровое обеспечение ТрЛС предприятия – это комплекс действий и мероприятий, направленных на комплектование подразделений, выполняющих основные и вспомогательные логистические функции, профессионально подготовленными работниками, обладающими необходимыми компетенциями, установление с ними трудовых отношений в соответствии с законодательством, их развитие, использование и закрепление на предприятии».

Такая трактовка позволяет сделать предположение, что оценку кадрового обеспечения ТрЛС предприятия можно проводить не только в рамках традиционного подхода оценки обеспечения логистических подразделений квалифицированными кадрами и оценки результатов труда логистического персонала, но и в процессе оценки результативности и эффективности разработанной современной модели СУПер.

Раскроем особенности традиционного и нового подхода для определения составляющих, которые потребуются при разработке документированной процедуры по оценке кадрового обеспечения ТрЛС предприятия.

Суть традиционного подхода заключается в организации и проведении деловой оценки. В учебнике под редакцией М. В. Полевой отмечается, что «деловая оценка персонала – это процесс установления характеристик индивида требованиям должности или рабочего места, а также количественных и качественных результатов труда целевым показателям» [8].

Основные компоненты деловой оценки: оценка кандидатов при отборе на вакантные должности и рабочие места с точки зрения соответствия личных качеств, уровня квалификации и опыта требованиям, предъявляемым к должности или работе; оценка потенциала сотрудников, выполняющих базисные и поддерживающие логистические функции; оценка их соответствия занимаемой должности; оценка результативности и эффективности труда логистического персонала за определенный период времени. Оценка результативности труда логистического персонала представляет собой процесс, входе которого на основе оценочных критериев, их плановых (нормативных) и фактических значений определяется вклад каждого работника в результаты работы логистического подразделения или предприятия в целом. Оценка предполагает сравнение индивидуальных и общих результатов работы персонала с плановыми, нормативными, или с ранее достигнутыми.

Субъекты деловой оценки: 1) линейные руководители – руководители подразделений, выполняющих логистические функции; они осуществляют сбор и подготовку информации для оценки, отвечают за ее полноту и достоверность; 2) руководитель и сотрудники службы по управлению персоналом; они отвечают за методическое обеспечение оценочных процедур, организацию и проведение комплексной оценки, конкурсных оценочных процедур, координацию работы по оценке и др.; 3) коллеги оцениваемых и/или представители контрагентов производственного предприятия, имеющие с ними взаимоотношения при выполнении логистических функций; 4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемым, но обладающие знаниями в этой области (независимые эксперты, центры оценки).

Объекты деловой оценки: группа работников логистических подразделений, выделенных по функциональному признаку или стажу работы в должности, или по уровню иерархии; группы логистического персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие); отдельный работник, выполняющий логистические операции, функции.

Предмет деловой оценки: поскольку оценка заключается в том, чтобы определить, насколько работники соответствуют требованиям, обусловленным их профессиональной деятельностью, спецификой должности и принятой организационной культурой, а также в том, чтобы определить,

насколько они достигают поставленные перед ними цели, то в первом случае предметом оценки будут качественные характеристики логистического персонала, во-втором – труд работников, относящихся к этой категории.

Цели деловой оценки исходя из предмета: 1) цель оценки логистического персонала в том, чтобы оценить уровень подготовки работника к выполнению определенного вида деятельности, определить его потенциал, дать оценку перспективам роста; 2) цель оценки труда логистического персонала – оценить результативность и эффективность работников, их соответствия занимаемым должностям. Состав предъявляемых требований зависит от специфики должности, рабочего места и содержится в профессиональных стандартах, должностных инструкциях, профиле должности, технологических картах, планах работы логистических подразделений и индивидуальных планах работников.

Виды деловой оценки: текущая оценка знаний, компетенций: проводится в виде профессионального тестирования согласно распорядительным документам, определяющим порядок и сроки проверки; текущая оценка результатов работы: осуществляется руководителями логистических подразделений на основе информации о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему задания и полномочия, осуществляет закрепленные за ним функциональные обязанности, справляется с плановыми заданиями; периодическая оценка работников: организация и проведение аттестации.

Периодичность деловой оценки зависит от ряда факторов: специализации труда работников, существенного изменения результатов труда, периода рабочего цикла, окончания работы по поставленной задаче, определения потребности в повышении квалификации, в дополнительном профессиональном обучении, формировании или уточнении кадрового резерва, определения списка наставников, условий для премирования, истечения испытательного срока или срочного трудового договора и других.

Источники информации для деловой оценки: документы (резюме кандидатов на вакантную должность, характеристики работников, отчеты о выполнении производственных заданий, планов работы, отзывы руководителей об исполнении работниками должностных обязанностей, справки службы персонала о соответствии квалификационным требованиям), результаты кадровых собеседований и отборочных комиссий, аттестационные листы, протоколы заседаний аттестационных комиссий, итоги профессионального тестирования, результаты наблюдений, например, в период адаптации, экспертные оценки.

Оценочные показатели: качественные – уровень образования, компетенции, опыт работы, способности, личные качества; количественные – объем и результаты работы.

Критерии для оценки вклада работника в результаты работы логистического подразделения: показатели результативности трудовой

деятельности; качество выполнения видов работ или функций, закрепленных должностной инструкцией. Задача определения критериев и показателей, с помощью которых можно оценить результативность труда работников, работающих совместно над достижением общей цели, остается сложной. В авторской работе «Инновационные решения в области оценки результативности и эффективности труда логистического персонала» [9] предложено проводить оценку труда персонала, участвующих в логистических бизнес-процессах, в том числе и сквозных, по результатам применения концепции управления предприятием, основанной на системе менеджмента качества, а для оценки труда руководителей логистических подразделений и логистического персонала предложено использовать матрицу сбалансированных показателей эффективности.

Методы деловой оценки: метод анкетирования, собеседование, описательный метод, тестирование, библиографический, метод моделирования ситуаций, аттестация, метод сравнения, метод количественной и качественной оценки, расчетный метод, метод оценки валовых показателей продуктивности, метод классификации, метод сравнения по парам, психологический метод, метод деловых игр, метод фиксированного распределения, метод наблюдения, метод «360 градусов оценки», метод ассесмент-центр, метод оценки на основе моделей компетентности, метод управления посредством постановки целей, метод «управление по результатам», метод с использованием коэффициента трудового участия и др.

Инструменты деловой оценки – это набор различных технологий, которые помогают составить объективный портрет сотрудника логистического подразделения как личности, профессионала и части коллектива, в котором он трудится, оценить его знания, умения, навыки, результативность и эффективность труда, а также разобраться в личностных особенностях и чертах характера каждого оцениваемого работника.

Правильность организации традиционного подхода во многом зависит от вида оценки, метода оценки, наличия информации, точности выбора оценочных критериев и показателей. По результатам деловой оценки можно сделать вывод о состоянии кадрового обеспечения ТрЛС предприятия, уровня компетентности работников, выполняющих логистические функции, их вовлеченности в логистические процессы. И на этой основе принять решения, направленные на совершенствование отборочных, конкурсных или аттестационных процедур, повышение степени удовлетворенности трудом, совершенствование мотивации и стимулирования труда, развитие персонала, удержание и закрепление ключевых работников логистических подразделений и др.

Суть нового подхода в том, что оценку текущего состояния кадрового обеспечения ТрЛС предприятия представляется возможным проводить по результатам оценки результативности и эффективности современной модели СУПер, состоящей из организационно-целевого блока,

содержательного и обеспечивающего блоков. А именно по подсистемам, входящих в эти блоки, – «реализация стратегии по управлению персоналом», «реализация социальной политики», «внедрение правил и норм корпоративной культуры», «формирование персонала», «первичное распределение», «развитие персонала», «сохранение персонала», «кадровое дело-производство». Для чего использовать показатели результативности (эффектов) и учитывать затраты в разрезе подсистем. Например, для подсистемы «формирование персонала» результатами будут % выполнения планового показателя по приему работников, коэффициент текучести кадров за первые полгода (год) работы, снижение или превышение нормативного времени на закрытие одной вакансии, затратами – затраты на увольнение, затраты, связанные с вакантной должностью, затраты на подбор и отбор кандидатов, наем работников, успешно прошедших отбор. Группировка показателей затрат и результатов для оценки современной модели СУПер представлена в авторской работе «Методика оценки результативности и эффективности управления персоналом субъектов транспортно-логистической системы» [10].

Непосредственно процесс оценки СУПер включает ряд подпроцессов: установление стандартов – плановых значений, нормативов для контроля; организация сбора, учета данных, их обработка и хранение; сравнение фактических данных с плановыми, нормативными значениями, или аналогичными показателями за предыдущий период; анализ полученных результатов. Результаты оценки соотносятся с целями в области управления персоналом, включая цели по кадровому обеспечению. При отклонениях устанавливаются причины расхождений. По результатам сделаются выводы о результативности и эффективности СУПер. В случае обнаружения проблем с кадровым обеспечением принимаются необходимые управленческие решения.

Комплексная оценка результативности и эффективности СУПер предусматривает использование интегральных критериев и показателей, перечень которых устанавливается исходя их цели и задач по управлению персоналом. В него обязательно включаются такие критерии как наличие кадровой политики, стратегии по управлению персоналом, разработанных документированных кадровых процедур, функциональных программ по управлению персоналом, укомплектованность логистических подразделений необходимыми специалистами и рабочими кадрами, соблюдение работодателем требований трудового законодательства в отношении работников, условий коллективного договора, справедливое вознаграждение персонала за результаты труда, вовлеченность в логистические процессы, удовлетворенность трудом и др. Для перевода качественных показателей в количественные, рекомендуется использовать метод экспертных оценок. В качестве экспертов могут привлекаться руководители различных уровней управления, представители всех категорий логистического персонала. Для

интерпретации результатов потребуется создать шкалу, установив границы исходя из количества критериев. На основании сравнения полученного значения с оценочной шкалой делается вывод об эффективности СУ-Пер и текущем уровне кадрового обеспечения, намечаются меры по совершенствованию системы управления персоналом.

Обсуждение результатов

Результаты ГБ НИР представлены в статьях научных журналов «Инновационная экономика и общество», «Логистика сегодня», «Управление развитием персонала», «Финансовые аспекты структурных преобразований экономики», а также в материалах международных и национальных научно-практических конференций.

ВЫВОДЫ

Оценка кадрового обеспечения ТрЛС предприятия – это документированная процедура, позволяющая путем сопоставления фактического состояния дел с плановым или нормативным, сделать вывод об эффективности принимаемых мер, направленных на комплектование логистических подразделений профессионально подготовленными работниками, установление с ними отношений в соответствии с трудовым законодательством, развитие персонала и его сохранение. Результаты оценки должны дать ответы на вопросы: каков уровень кадрового обеспечения ТрЛС, достаточен ли он для выполнения поставленных задач, нужно ли его повышать, если «да», то за счет каких мер.

В ходе исследования были обоснованы и изложены два методических подхода к оценке кадрового обеспечения ТрЛС предприятия – традиционный – через организацию и проведение деловой оценки работников, относящихся к категории логистического персонала, выполняющего базисные и поддерживающие функции, и новый – через оценку результативности и эффективности современной модели СУПер. В дальнейшем будет составлена спецификация процесса оценки кадрового обеспечения ТрЛС предприятия и разработана соответствующая документированная процедура.

Библиографический список

1. Анализ особенностей функционирования транспортно-логистической системы в современных условиях» (промежуточный отчет НИР ГБ 245) // Отчет НИР №2301 «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы» / Омский государственный университет путей сообщения; рук. работы А. Н. Ларин; Омск : ОмГУПС, 2021. 120 л.
2. Куршакова Н. Б. Логистический менеджмент : учебник / Н. Б. Куршакова, Г. Г. Левкин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 399 с. – ISBN 978-516-015239-4. – Текст : непосредственный.

3. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. – ISBN 978-5-394-04494-6. – Текст : непосредственный.

4. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации: учебное пособие / под ред. К. Е. Гришина и др. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2020. – 372 с. – ISBN 978-5-7477-5203-0. – Текст : непосредственный.

5. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Кузнецова Н. В. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 305 с. – Текст : непосредственный.

6. Бычкова, А.В. Управление персоналом : учебное пособие / Бычкова А. В. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2005. – 137 с. – Текст : непосредственный.

7. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками : учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 200 с. – ISBN 978-5-4475-9680-4.– Текст : непосредственный.

8. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М. В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – 279 с. – ISBN 978-5-907003-87-3. – Текст : непосредственный.

9. Куршакова, Н. Б. Инновационные решения в области оценки результативности и эффективности труда логистического персонала / Н. Б. Куршакова // Инновационная экономика и общество. – 2022. – № 4 (38). – С. 58–71.

10. Куршакова, Н. Б. Методика оценки результативности и эффективности управления персоналом субъектов транспортно-логистической системы / Н. Б. Куршакова // От синергии знаний к синергии бизнеса: сборник статей и тезисов докладов X Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей / Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Омский филиал. – Омск: ИЦ КАН, 2023. – С. 69–76.