

Куршакова Наталья Борисовна
Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика транспорта,
логистика и управление качеством»,
Омский государственный университет путей сообщения
nbk2004@mail.ru

Kurshakova Natalia Borisovna
Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department
«Economics of transport, logistic and quality management»,
Omsk State Transport University
nbk2004@mail.ru

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ- УЧАСТНИКОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

HR TECHNOLOGIES AS INSTRUMENTS FOR IMPROVING OF THE FUNCTIONING OF ENTERPRISES PARTICIPATING IN TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEMS

Введение

Реализация Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 г. [1] явилась предпосылкой для формирования различных организационных форм сотрудничества между предприятиями, образующими транспортно-логистические системы (далее – ТрЛС). В качестве одной из них следует рассматривать стратегический союз, который предусматривает совокупность долгосрочных обязательств всех участников объединения и гарантирует будущие заказы и поставки, а в итоге взаимную выгоду каждому. Данная форма взаимодействия предполагает, в том числе, создание единой правовой и нормативной базы, доступной предприятиям-участникам ТрЛС. В основу ее формирования должны быть заложены принципы, нормы, стандарты и правила взаимоотношений между членами союза, в первую очередь, относящиеся к внешней интеграции в цепи поставок. Однако есть вопросы и внутреннего характера, имеющие первостепенное значение для каждого участника, – кадровое обеспечение, развитие кадрового потенциала, управление персоналом, поскольку персонал при стратегической интеграции становится наиважнейшим ресурсом не только для конкретного предприятия, но и для всей ТрЛС. Из этого исходного постулата вытекает рабочая гипотеза о том, что внешняя интеграция в рамках стратегического союза зависит от кадровой политики, стратегии по управлению персоналом, применяемых технологий каждого участника. Поэтому лучшие практики в области управления персоналом следует изучать и распространять с целью обеспечения эффективного функционирования и развития ТрЛС. Это обстоятельство предопределяет необходимость разработки документированных процедур (стандартов), содержащих информацию о процессе и отдельных действиях в нем, а также формирования единой информационной базы по управлению персоналом и кадровым технологиям. Итак, проблематика поиска путей сотрудничества в рамках стратегической интеграции обосновывает актуальность темы исследования, проводимой кафедрой «Экономика транспорта, логистика и управление качеством».

Методология исследования

Процедура это - установленный способ осуществления деятельности или процесса [2]. Теоретической базой для создания документированных процедур по управлению персоналом участников ТрЛС стали научные труды отечественных ученых, лучшие практики отечественных предприятий, авторские разработки в области управления персоналом.

В ходе первого этапа ГР НИР (2019-2020 гг.) обосновано, что интеграция в форме стратегического союза позволяет создавать общую электронную систему баз данных, содержащую стандарты предприятий по управлению персоналом, и использовать лучший опыт в этой области, предложена концепция управления логистическим персоналом, предусматривающая формирование основ и системы управления, разработку технологий управления и документированных процедур, разработана современная модель системы управления персоналом, предложены критерии и показатели для оценки ее результативности.

На втором этапе (2020-2021 гг.) обобщены и систематизированы ключевые аспекты формирования и реализации кадровой политики предприятий-участников ТрЛС, составлен стандарт предприятия, содержащий основные положения политики, предложена организационная структура по управлению персоналом. Здесь же исследована проблема обеспечения квалифицированным логистическим персоналом, составлен порядок организации работы по отбору и найму. Изучен вопрос кадрового потенциала предприятий, входящих в ТрЛС, обосновано значение корпоративного обучения с применением дистанционной формы, сформирован порядок организации его внедрения. Тем самым сформированы основы для разработки документированной процедуры.

В рамках следующего третьего этапа ГР НИР (2021-2022 гг.) исследование, где в качестве объекта выступали кадровые технологии предприятий-участников ТрЛС, было продолжено. В данной статье представлены результаты одной из них – технологии адаптации персонала. Предметом стали организационно-методические особенности проведения адаптации, задачами – рассмотрение видов и форм адаптации, составление порядка организации и проведения адаптации работников транспортного предприятия, входящего в ТрЛС, выбор показателей для оценки уровня адаптированности работников. В ходе исследования применялись методы сбора первичной и вторичной информации, дедукции и индукции, анализа и синтеза.

Результаты исследования

Исследователи в области управления персоналом отмечают, что каждый человек при первичном трудоустройстве или смене работы попадает под влияние различных факторов. Рудавина Е.Р. и Екомасов В.В. к ним относят - содержание и характер должностных обязанностей, организацию рабочего места, условия труда и уровень его организации, корпоративную культуру и взаимоотношения в коллективе, стиль руководства и общения между коллегами, системы оплаты труда и социальной поддержки, правила внутреннего трудового распорядка и трудовой дисциплины, состояние трудового и производственного психологического климата в коллективе [3]. По мнению Мелихова Ю.Е., Малуева П.А. снизить влияние факторов на психологическое и эмоциональное состояние работника можно с помощью адаптации – включения работника в новую для него среду, освоение им требований, норм и ценностей организации и должности, приспособление к содержанию и условиям труда, оказание помощи для успешного вхождения в коллектив [4]. Дейнека А.В. в учебнике «Управление персоналом организации» трудовую адаптацию определяет как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им

производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций [5]. Следовательно, цель этой кадровой технологии, применяемой предприятиями-участниками ТрЛС, заключается во взаимном приспособлении работников и предприятия, основанном на планомерном изучении профессиональных знаний и навыков, понимании социальных и организационно-экономических условий труда, приобщении к корпоративным ценностям, а также в достижении максимальной отдачи в короткий срок, сокращении текучести кадров, формировании стабильного трудового коллектива. Успешность адаптации зависит от нескольких составляющих: от того, насколько тщательно проводится отбор кандидатов на этапе подбора, от вида адаптации (табл. 1), от структурного закрепления функций по адаптации внутри предприятия, от четкого выполнения участниками всех действий в рамках процесса, формализованного документально.

Таблица 1 Виды адаптации персонала и их характеристика

Вид адаптации	Характеристика
Признак 1 - опыт профессиональной деятельности	
Первичная	Предназначена для лиц, принятых на работу, не имеющих опыта профессиональной деятельности
Вторичная	Организовывается для работников, имеющих опыт профессиональной деятельности
Признак 2 - сфера адаптации	
Адаптация к новой организации	Проходят работники, впервые устроившиеся на работу после успешного прохождения процедуры отбора
Адаптация к новому коллективу	Организовывается для работников, перемещаемых внутри предприятия
Адаптация к новой должности	Предназначена для лиц, переведенных с одной должности на другую
Признак 3 - составляющие системы адаптации	
Профессионально-производственная адаптация	Освоение прямых функциональных обязанностей, приобретение навыков для работы
Организационная	Усвоение норм и правил поведения на предприятии, его ценностей, ознакомление с корпоративной культурой, традициями
Психофизиологическая	Адаптация к условиям труда, режиму работы, приспособление к физическим и эмоциональным нагрузкам
Социально-психологическая	Адаптация к коллективу, быстрое вхождение, признание и принятие условий, преодоление неуверенности
Экономическая	Адаптация к корпоративной системе оплаты труда
Внеорганизационная	Межличностное взаимодействие с коллегами вне работы, позволяющее работнику узнать дополнительные сведения из неформальных источников

Для структурного закрепления функций, выполняемых в рамках этой кадровой технологии, предприятия могут использовать несколько форм: первая – выделение сектора или штатной должностной единицы в подразделении, которое отвечает за организацию работы с персоналом (департамент, служба, управление, отдел); вторая – распределение специалистов, занимающихся адаптацией, по подразделениям, и координация их деятельности со стороны кадрового подразделения; третья – наиболее распространенная – наставничество.

Процесс адаптации, составленный для транспортного предприятия как одного из участников ТрЛС, включает пять этапов—подготовительный, этап адаптации, оценки уровня адаптированности, заключительный.

На подготовительном этапе в определенной последовательности выполняется работа по планированию и организации процесса адаптации.

Шаг 1. Подбор кандидатов в наставники из числа работников каждого подразделения. Осуществляется службой по управлению персоналом совместно с руководителями внутренних подразделений и заместителями руководителя предприятия. Наставником назначается опытный, высококвалифицированный работник из числа управленческого или производственного персонала.

Шаг 2. Подготовка службой по управлению персоналом приказа о назначении наставника и сроках наставничества. Срок, как правило, соответствует периоду испытательного срока (три месяца), но при необходимости может быть увеличен до шести.

Шаг 3. Планирование адаптации работника. Служба по управлению персоналом совместно с наставником составляет индивидуальный план адаптации (план постановки целей и задач), утверждаемый руководителем подразделения. В плане указывается наименование работ и мероприятий, ожидаемый результат, планируемый срок исполнения, дата фактического выполнения. В состав мероприятий входят разъяснение адаптанту обязанностей и ответственности, описание работы и ожидаемых результатов, объяснение того, как данная работа соотносится с другими видами работ; изучение им информации о предприятии; ознакомление со спецификой работы, условиями и оплатой труда, оценкой качества и результатов труда; изучение документов, необходимых для выполнения обязанностей и развития профессиональных навыков и умений; контроль и оценка выполнения обязанностей, качества выполнения работы.

Шаг 4. Определение состава критериев и показателей для оценки уровня адаптированности и подведения итогов адаптации. В качестве оценочных критериев предложены объективные критерии, характеризующие результативность труда, выполнение адаптантом требований и норм, установленных предприятием, позволяющие выявить у него компетенции, необходимые для трудовой деятельности и работы в коллективе, и субъективные, характеризующие социальное самочувствие адаптанта. его задатки, способности, индивидуально-психологические свойства, мотивацию и самооценку (табл. 2).

Таблица 2 Перечень оценочных критериев

Объективные	Субъективные
результативность и качество работы, аккуратность и точность исполнения трудовых функций, объем и скорость выполнения операций, ответственное отношение к обязанностям, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, уровень профессиональной подготовки, знание документации и организационных документов, умение их применять, участие в решении проблем коллектива, отношение к коллегам, готовность оказать помощь	удовлетворенность адаптанта трудом, ожидание адаптанта в отношении работы и коллектива, психофизиологическое состояние, уровень притязания, мотивы к труду, самооценка

Шаг 5. Проведение службой по управлению персоналом инструктажа с наставником по осуществлению процесса адаптации. Составление для него плана работы исходя из задач, среди которых —оказание помощи адаптанту при освоении функций и вхождении в коллектив, передача личного опыта, обучение

профессиональному мастерству. Согласование плана с наставником, утверждение руководителем подразделения [6].

Следующий этап – этап адаптации включает действия, осуществляемые руководителем подразделения, наставником, службой по управлению персоналом и адаптантом. Адаптант в течение этого этапа проходит три стадии – ознакомления, приспособления, идентификации. Он представляется трудовому коллективу подразделения, в которое принят, а также смежных подразделений при необходимости; обеспечивается документацией для самостоятельного изучения. Происходит его ознакомление с производственными и социально-бытовыми условиями работы, основами корпоративной культуры предприятия, с организационно-распорядительными и техническими документами, имеющими отношение к трудовым функциям. Адаптант обучается необходимому профессиональному мастерству в соответствии с индивидуальным планом адаптации и программой обучения. Ему оказывается помощь в освоении профессии и овладении должностными обязанностями. Со стороны наставника осуществляется контроль за выполнением производственных заданий и индивидуального плана. Руководитель подразделения периодически информируется о соблюдении адаптантом трудовой дисциплины, его поведении и вхождении в трудовой коллектив.

На третьем этапе процесса адаптации на основе объективных и субъективных критериев происходит оценка уровня адаптированности. Текущая оценка адаптанта проводится ежемесячно наставником и руководителем подразделения. Источником информации являются отчеты адаптанта, опросы наставника, руководителя и сотрудников подразделения. Проведение контрольных оценок по результатам адаптации входят в обязанности специалиста службы по управлению персоналом. В течение всего адаптационного периода адаптант информируется о результатах текущих и контрольных оценки.

На заключительном этапе подводятся итоги адаптации. Адаптант формирует отчет о выполнении индивидуального плана. Наставник составляет характеристику на нового работника. Итоговая оценка проводится по показателям, предусмотренным планом адаптации и результатам анкетирования адаптанта. В ходе оценки выявляется достигнутый уровень по каждому из показателей, оценивается уровень удовлетворенности трудом. Служба по управлению персоналом за 10 дней до окончания испытательного срока составляет заключение о состоянии уровня адаптированности и дает рекомендация о продолжении или прекращении работы по адаптации. Если устанавливается высокий уровень, то рекомендуется снять работника с учета по адаптации, если уровень средний и есть тенденция к улучшению оценочных показателей, рекомендуется продолжить работу по адаптации и составить дополнительные мероприятия. Если уровень адаптированности низкий, рекомендуется рассмотреть вопрос о возможности прекращения трудовых отношений с данным работником до истечения испытательного срока. Заключение вместе с рекомендациями передаются руководителю подразделения для принятия окончательного решения. Руководитель подразделения оценивает и анализирует результаты по вхождению адаптанта в должность и принимает решения о завершении адаптации (испытательного срока) с учетом заключения службы по управлению персоналом. О принятом решении относительно дальнейших трудовых отношений служба по управлению персоналом совместно с руководителем подразделения информирует адаптанта не позднее, чем за три дня до окончания испытательного срока. На этом же этапе с целью стимулирования наставника руководитель подразделения оценивает его деятельность и составляет представление на поощрение согласно Положению о стимулирующих выплатах.

Исходя из составленного процесса адаптации полный перечень документов включает индивидуальный план адаптации работника, план работы наставника, программу обучения адаптанта, бланк аттестации для ежемесячной оценки адаптанта в период прохождения испытательного срока, бланк оценки эффективности введения нового работника в должность по контрольным точкам, бланк общей оценки работника по результатам адаптации, анкету для выявления удовлетворенности трудом, анкету выявления ожиданий, связанных с работой, и планов на будущее.

Итак, документированная процедура по адаптации предприятий-участников ТрЛС должна включать информацию о видах адаптации, системе адаптации и структуре управления, общем процессе адаптации, отдельных функциях, возлагаемых на участников процесса, оценочных критериях, содержать формы документов, необходимых для организации, проведения адаптации и оценки результатов. Ее формализация в виде стандарта позволит организовать процесс адаптации в соответствии с требованиями, оптимизировать его трудоемкость, сократить продолжительность адаптационного периода, сэкономить финансовые, кадровые и временные ресурсы каждого предприятия, сформировать у работника позитивное отношение к работе и удовлетворенность трудом.

Обсуждение результатов

Основные положения и результаты ГБ НИР были представлены в научных статьях, докладах и публикациях на международных и национальных научно-практических конференциях в 2019-2022 гг. в Москве, Омске, Новосибирске, Иркутске, Тюмени. Отдельные из них представлены в источниках [7, 8, 9, 10].

Выводы

Таким образом, в ходе выполнения кафедрой «Экономика транспорта, логистика и управление качеством» ГБ НИР на тему «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы» проведен сбор информации об основных кадровых технологиях предприятий-участников ТрЛС. По каждой технологии выделены подпроцессы (этапы), определены участники, их действия и ответственность, проведено описание порядка выполнения процесса, составлен алгоритм действий в рамках процесса, предложены критерии для оценки результативности и эффективности процесса, составлены формы документов, сопровождающих процесс. Результаты будут использованы на следующих этапах при создании общих документированных процедур (стандартов) по управлению персоналом.

Библиографический список

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.11.2008 №1734-р «Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года». – Текст : электронный. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/902132678>.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Текст : электронный. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
3. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-91180-752-8. – Текст : непосредственный.
4. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с. – ISBN 978-5-394-01758-2. – Текст : непосредственный.

5. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 288 с. – ISBN 978-5-394-03459-6. – Текст : непосредственный.

6. Левкин Г. Г. Основы логистического менеджмента : учебное пособие / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 258 с. – ISBN 978-54499-1476-7. – Текст : непосредственный.

7. Куршакова Н.Б. Концепция управления персоналом для предприятий — участников транспортно-логистической системы: методический подход / Н.Б. Куршакова // Логистика сегодня. — 2020. — №2. — С.106–116.

8. Куршакова Н.Б. Организационно-методические аспекты управления персоналом предприятий-участников транспортно-логистической системы / Н.Б. Куршакова // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики: сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции / Иркутск: ИрГУПС, 2021. – Текст : электронный. – Режим доступа: <http://ojs.irgups.ru/index.php/economy>.

9. Куршакова Н.Б. Кадровое обеспечение предприятий-участников транспортно-логистической системы: методический подход / Н.Б. Куршакова // От синергии знаний к синергии бизнеса: сборник статей и тезисов докладов VIII Международной научно-практической конференции / Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Омский филиал. – Омск: Издательский центр КАН, 2021. – С.78-83.

10. Куршакова Н.Б. Дистанционное обучение как основа повышения кадрового потенциала предприятий-участников транспортно-логистической системы / Н.Б. Куршакова // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы IX международной научно-практической конференции: В 2 ч. / Омский гос. ун-т путей сообщения. Омск, 2021. Ч.1. С.85-93.