Куршакова Наталья Борисовна

Kurshakova Natalia Borisovna

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством»,

Омский государственный университет путей сообщения

Doctor of Science in Economics, Associate Professor, Professor of the Department «Economics of transport, logistic and quality management»,

Omsk State Transport University

8-913-973-08-90, [nbk2004@mail.ru](mailto:nbk2004@mail.ru)

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ – УЧАСТНИКОВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

**ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT OF ENTERPRISES PARTICIPATING IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM**

*Аннотация. В статье рассматривается вопрос формирования и реализации политики по управлению персоналом предприятий, входящих в транспортно-логистическую систему. Приводится структура организационного документа, содержащего основные положения кадровой политики. Предлагается организационная структура управления персоналом. Изложенный материал может быть полезен предприятиям, использующих модель внешней горизонтальной интеграции в виде стратегического союза.*

*Abstract. The article deals with the formation and implementation of the personnel management policy of enterprises that are part of the transport and logistics system.* *The structure of the organizational document containing the main provisions of the personnel policy is given.* *The organizational structure of personnel management is proposed.* *The presented material can be useful for enterprises which use the model of external horizontal integration in the form of a strategic alliance.*

*Ключевые слова****:*** *транспортно-логистическая система, стратегический союз, логистический персонал, управление персоналом, кадровая политика, кадровое обеспечение, организационная структура управления персоналом*

*Keywords: transport and logistics system, strategic alliance, logistics personnel, personnel management,* *recruitment policy, personnel support, organizational structure of personnel management*

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рынок транспортных услуг усложняется, происходит интеграция сегментов транспортного процесса и логистики, что приводит к развитию транспортной инфраструктуры нового типа — транспортно-логистическим и товаротранспортным системам, которые образуют объединенную систему взаимодействия. Согласно авторской трактовке «система — это условно замкнутая совокупность взаимосвязанных трех разных по природе основных элементов: материального, информационного и питающего, на основании определенной цели, при наличии управления и необходимых ресурсов, осуществляющая свой жизненный цикл согласно закономерностям систем» [1]. Из данного определения следует, что персонал является ресурсом транспортно-логистической системы, без которого она не может эффективно функционировать.

Управление персоналом предприятий и организаций, входящих в транспортно-логистическую систему (далее - ТрЛС), является одним из принципов обеспечения эффективного функционирования и развития самой системы. Актуальность проблемы, связанной с управлением персоналом, обосновывается необходимостью решения таких задач, как развитие транспортно-логистической деятельности, снижение затрат на логистические операции, повышение производительности труда, обеспечения трудовыми ресурсами, рост уровня профессиональной подготовки и квалификации работников, улучшение их материального и социального обеспечения, создание безопасных условий труда, сохранение и развитие кадрового потенциала, совершенствование системы подготовки и переподготовки кадров и др.

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ

Следует признать, что после принятия Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 г. наблюдается интерес предприятий-участников ТрЛС к формированию различных организационных форм сотрудничества, одним из которых является стратегический союз, представляющий совокупность долгосрочных обязательств и гарантирующий взаимную выгоду участникам такого объединения. Безусловно, проблема поиска новых путей взаимодействия имеет важное значение. Предприятия, входящие в ТрЛС, должны руководствоваться едиными стандартами в отношении требований к персоналу, согласовать должностные обязанности сотрудников, устанавливать меру их ответственности за порученные участки работ. Что в свою очередь предполагает составление нормативных документов, определяющих политику и стратегию по управлению персоналом, внесение изменений, дополнений в организационно-распорядительные документы, регламентирующих деятельность персонала, модификацию организационной структуры по управлению персоналом.

Несмотря на множественные публикации об управлении цепями поставок, проблема исследования общей концепции управления персоналом в рамках стратегического союза остается значимой как со стороны теории, так и практики. В частности, управление персоналом транспортно-логистической системы, в том числе организационно-методическое и кадровое обеспечение, является предметом теоретических изысканий кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление качеством» Омского государственного университета путей сообщения. Такое исследование проводится с 2020 года в рамках госбюджетной научно-исследовательской работы на тему «Оценка качества функционирования современной транспортно-логистической системы», отдельные ее результаты представлены в работах [2, 3].

РЕЗУЛЬТАТЫ

Исходя из значимости данной проблематики и с учетом итогов выполнения первого этапа ГБ НИР, цель исследования второго этапа, заключалась в раскрытии ключевых аспектов формирования и реализации кадровой политики предприятий-участников ТрЛС. Задачи исследования – определить основные подходы к формированию политики по управлению персоналом, предложить типовую структуру организационного документа – стандарта предприятия, содержащего основные положения кадровой политики, уточнить функциональное разделение труда при управлении персоналом между должностными лицами и отдельными подразделениями предприятия исходя из кадровой политики, сформулировать направления для третьего этапа исследования.

Теоретической базой для исследования стали научные труды отечественных ученых в области управления персоналом. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей всех уровней менеджмента предприятия, руководителя и специалистов отдела по управлению персоналом, включающая: установление целей и задач по управлению персоналом, формирование кадровой политики, разработку и реализацию функциональной стратегии в этой области, выделение необходимых ресурсов, соблюдение основополагающих принципов управления, применение эффективных методов управления персоналом. В основу исследования легли собственные разработки автора, имеющего опыт управленческой деятельности, в том числе на предприятии железнодорожной отрасли.

Как показывает опыт, для того, чтобы обеспечить эффективную работу персонала предприятий-участников ТрЛС требуется организовывать подбор и проводить отбор сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, проводить оценку компетентности работников, то есть оценивать их способности применять знания, умения и навыки для выполнения поставленных перед ними задач, делегировать сотрудникам полномочия, необходимые для оперативного решения вопросов, возникающих при взаимодействии в цепи поставок, и разрешения проблемных ситуаций, применять систему оплаты и стимулирования труда персонала, в основе которой выполнение ключевых показателей эффективности и пр. Методическое содержание этих действий определяется в процессе формирования кадровой политики, а воплощение – в ходе реализации. Следовательно, внешняя интеграция участников ТрЛС в рамках стратегического союза во многом зависит от кадровой политики, сформированной высшим руководством на основе стратегии развития предприятия. Кадровая политика в широком смысле – «это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы» [4]. В узком – кадровая политика определяет нормы и правила, которые регулируют взаимодействия и взаимоотношениями между работниками, а также между работниками и предприятием в целом. Из этого следует, что правила являются руководящими принципами для принятия решений в области управления персоналом, определяют поведение руководителей и работников, отражают намерения предприятия и цели руководства [5, 6].

Таким образом, кадровая политика предприятий, входящих в ТрЛС, представляет собой долгосрочную стратегию управления персоналом, направленную на достижение общих стратегических целей предприятий, которая включает совокупность единых правил, норм, определяющих направления работы с персоналом, а также содержание этой работы.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Методически разработка кадровой политики должна осуществляться в следующей последовательности: определяется философия и основные принципы управления персоналом на предприятии; обосновывается стратегическое видение руководства предприятия в части развития и использование человеческих ресурсов; устанавливаются цели и задачи в области управления персоналом; формируется концепция управления персоналом; определяются приоритетные направления по работе с персоналом; составляются мероприятия по работе с персоналом в соответствии с приоритетными направлениями работы; устанавливаются ключевые показатели для контроля и оценки эффективности реализации кадровой политики [7, 8].

Принципиально важно, чтобы кадровая политика была оформлена в виде стандарта предприятия, который представляет собой внутренний организационно-распорядительный документ, утверждаемый и применяемый предприятием для целей стандартизации, регламентирующий правила и порядок выполнения отдельных процедур/работ в соответствии с внешними и внутренними нормативными документами. Документ утверждается руководителем предприятия, после чего доводится до сведения и исполнения работников. Предлагаемая типовая структура такого стандарта представлена в таблице 1. Наличие формализованной кадровой политики предоставляет предприятию ряд возможностей: формируются основные принципы кадровой политики, определяются ее приоритеты и цели, планируется потребность в кадровых ресурсах, совершенствуется организационно-штатная структура, создается кадровый резерв назначения, перемещения, замещения, создается и поддерживается в актуальном состоянии кадровая информация, формируются принципы распределения фонда оплаты и стимулирования труда работников, составляются и реализуются программы развития кадрового потенциала, адаптации новых работников, планирования продвижения по карьерной лестнице, формированию команд, профессионального обучения [9]. Документ содержит контрольные сроки выполнения мероприятий, состав лиц, ответственных за координацию работ и исполнение конкретных ее разделов.

Таблица 1 – Типовая структура «Кадровой политики»

| Перечень разделов | Описание раздела |
| --- | --- |
| I. Общие положения | Дается разъяснение, что из себя представляет кадровая политика предприятия, область ее применения, кто ее определяет, реализует и контролирует, на какой срок она формируется. Содержатся ее основы. Указываются источники ее финансового обеспечения |
| II. Нормативные ссылки | Приводятся ссылки на законодательно-правовые акты, организационно-распорядительные документы предприятия, которыми руководствовались при разработке документа |
| III. Термины и их определения | Перечисляются термины, используемые в документе и приводятся их определения с целью единого токования и понимания всеми руководителями и работниками, которые будут изучать и применять на практике документ |
| IV. Анализ текущего состояния кадровой политики предприятия | Содержатся итоги оценки и анализа кадровой политики за предыдущий период, результаты соблюдения принципов управления персоналом, достижения поставленных целей и решения задач. Указываются показатели, характеризующие результаты работы и анализа кадрового потенциала. Отмечаются проблемы в кадровой работе. Обосновывается необходимость внесения изменений в кадровую политику на планируемый период |
| V. Цели и задачи кадровой политики на планируемый период | Устанавливаются цели кадровой политики на плановый срок исходя из стратегии развития предприятия, анализа состояния кадровой политики за предыдущий период. Цели детализируются в виде задач, решение которых должно быть обеспечено в планируемом периоде, и показателей, которые должны быть достигнуты |
| VI. Принципы управления персоналом | Указывается свод правил и норм взаимоотношений между предприятием и работниками, основные принципы, которыми следует руководствоваться при работе с персоналом. Распределяется задачи и ответственность в области управления персоналом между руководителями предприятия и подразделений |
| VII. Система по управления персоналом | Дается описание системе по управлению персоналом на предприятии и каждому из ее элементов. Отмечаются основные технологии, применяемые при управлении персоналом и кадровые процедуры |
| VIII. Основные направления реализации кадровой политики и мероприятия по работе с персоналом | Указываются основные направления реализации кадровой политики исходя из задач раздела V. Для каждого направления определяется перечень мероприятий, сроки реализации и ответственные за выполнение |
| IX. Порядок оценки результативности и эффективности кадровой политики | Составляется перечень критериев и оценочных показателей по каждому направлению реализации кадровой политики, а также для комплексной оценки результативности и эффективности системы управления персоналом в целом. Указываются источники информации для оценки. Приводится порядок действий в ходе оценки и анализа состояния дел по управлению персоналом, получения запланированных в разделе V результатов |
| X. Контроль за реализацией кадровой политики | Определяются виды и периодичность контроля, указываются лица, осуществляющие контрольные функции за реализацией кадровой политики в целом, ее приоритетных направлений, соблюдением ее принципов, выполнением мероприятий по работе с персоналом. Приводится порядок рассмотрения результатов контроля и принятия управленческих решений |

Особым образом должен быть налажен контроль за соблюдением кадровой политики и реализации стратегии в области управления персоналом с обратной связью для совершенствования работы в этой области. Контроль должен быть обеспечен на всех звеньях структуры управления персоналом.

Предлагаемая модель организационной структуры состоит из трех уровней управления - руководителя высшего уровня управления, отвечающего за организацию работы в этой области, руководителей высшего, среднего и низового уровня управления, имеющих в своем подчинении работников. Кроме должностных лиц в модель организационной структуры включаются функциональные (специальные) подразделения по управлению персоналом, совокупность которых образуют службу по управлению персоналом. В ходе проведенного исследования выполнено функциональное разделение труда по управлению персоналом между должностными лицами и отдельными подразделениями предприятия-участника ТрЛС. Фрагменты полученных результатов представлены ниже.

1. Директор предприятия утверждает кадровую политику, организационно-распорядительные документы по управлению персоналом, штатное расписание, график отпусков, планы подбора персонала, обучения, издает приказы об аттестации, адаптации, стажировке, премированию, приказы по личному составу.

2. Заместитель директора по управления персоналомформирует стратегию по управлению персоналом, организует и координирует процессы и процедуры по управлению персоналом, принимает управленческие решения в этой области, контролирует их исполнение.

3. Заместитель директора по логистике (коммерческой деятельности) организуют работу по управлению персоналом в курируемых подразделениях в соответствии с должностными обязанностями, закрепленными в трудовом договоре, должностной инструкции, организационно-распорядительными документами по управлению персоналом. Отвечают за исполнение документированных процедур при управлении логистическим персоналом.

4. Руководители логистических подразделений: формируют требования к должностям подразделений в соответствии со штатным расписанием, определяют функциональные обязанности, права, ответственность работников; устанавливают задания для работников на определенный период и результаты, которые должны быть достигнуты за отчетный период; планируют вакансии, подлежащие заполнению, включают их в проект плана подбора на планируемый год, направляют в службу по управлению персоналом заявки на заполнение вакансий; участвуют в отборе кандидатов, составлении планов адаптации новичков, контролируют их выполнение; определяют потребность работников подразделения в обучении и готовят предложения для включения в годовой план; составляют планы развития работников; участвуют в оценке персонала, аттестации, в формировании и подготовке кадрового резерва; предоставляют ходатайства о поощрении работников; распределяют среди подчиненных выделенную подразделению часть премиального фонда, определяют сумму вознаграждения исходя из результатов работы работников и др. [7]

Главную роль управлении персоналом и в организационной структуре выполняет служба или отдел по управлению персоналом. Служба (отдел) по управлению персоналом: принимает участие в разработке коллективного договора между работодателем и работниками; разрабатывает организационно-распорядительные документы в области управления персоналом, в том числе по формированию персонала, первичному распределению и перераспределению, развитию персонала, сохранению персонала; проводит оперативную кадровую работу и работу по управлению персоналом в соответствии с организационно-распорядительными документами – отвечает за обеспечение подразделений квалифицированным персоналом, организует профессиональное обучение работников и отвечает за выполнение плана обучения и прочее; организовывает социологические исследования с целью оценки уровня удовлетворенности персоналом трудом, организацией рабочих место, условиями труда, системой оплаты труда, а также с целью изучения качества трудовой жизни, морально-психологического климата в коллективах; принимает участие в организации корпоративных мероприятий, посвященных профессиональным праздникам, знаковым событиям в жизни предприятия; осуществляет кадровое администрирование; составляет отчетность по управлению персоналом, включая отчет о реализации кадровой политики [10].

ВЫВОДЫ

Итак, ключевые моменты данного исследования заключаются в раскрытии организационно-методических основ управления персоналом участников транспортно-логистической системы как базы для обеспечения эффективности функционирования самой системы и создания стратегического союза.

Результаты по формированию и реализации кадровой политики, функциональному разделению труда, полученные в процессе второго этапа исследовательской работы, предлагается взять за основу для создания общих документированных процедур (стандартов) по управлению персоналом предприятий-участников транспортно-логистической системы. Это и будет следующим направлением (этапом) исследования в рамках ГБ НИР.

Библиографический список

1. Головаш А.Н. Разработка общего определения термина «система» для использования в стандартах / А.Н. Головаш, Н.Б. Куршакова, П.Н. Рубежанский П.Н. // Стандарты и качество. — 2020. — №4 — С. 12–17.

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

3. Куршакова Н.Б. Обеспечение эффективности предприятий-участников транспортно-логистической системы / Н.Б. Куршакова // Логистический аудит транспорта и цепей поставок : материалы III международной научно-практической конференции, 28 апреля 2020 г. / отв. редактор С.А. Эртман. – Тюмень : ТИУ, 2020, С.300-306.

4. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с.

5. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 288 с.

6. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум / В.М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.

7. Левкин Г.Г. Основы логистического менеджмента : учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 258 с.

8. Куршакова Н.Б. Основные положения кадровой политики дочернего общества ОАО «РЖД» / Н.Б. Куршакова // Экономика железных дорог. – 2012. – №2. – С.72-82.

9. Одегов Ю.Г. Кадровая полтика и кадровое планирование : учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 444 с.

10. Куршакова Н.Б. Логистический менеджмент : учебник / Н.Б. Куршакова, Г.Г. Левкин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 399 с.