МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИКИ:**

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, МОТИВАЦИЯ РОСТА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.А. Талалай

(подпись, дата)

Факультет экономический курс 1

Специальность/направление Логистика

Научный руководитель

канд. экон. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Э.Э. Березовский

(подпись, дата)

Номоконтролер

канд. экон. наук \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Э.Э. Березовский

(подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc516644878)

[1. Теоретико-методические аспекты проблемы управления персоналом организации 5](#_Toc516644879)

[1.1 Кадровый потенциал и его характеристки в области логистической деятельности 5](#_Toc516644880)

[1.2 Кадровые потоки в системе логистических активностей 11](#_Toc516644881)

[2 Оценка и анализ построения системы кадрового обеспечения 17](#_Toc516644882)

[2.1 Проблемы формирования системы кадрового обеспечения 17](#_Toc516644883)

[2.2 Основные факторы формирования и дальнейшего развития кадрового 20](#_Toc516644884)

2.3 Методы оценки персонала как показатели эффективности применения кадровой логистики 25

[3 Направления построения эффективной системы управления персоналом в системе логистики 31](#_Toc516644885)

[3.1 Построение системы мотивации сотрудников логистической службы 31](#_Toc516644886)

[3.2 Направления совершенствования систем кадрового обеспечения 35](#_Toc516644887)

[Заключение 40](#_Toc516644888)

[Список использованных источников 41](#_Toc516644889)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений в нашем государстве повлекло за собой ряд новых задач, решить которые не представляется возможным на основе тех представлений, подходов, а также методов управления экономическими процессами, которые сложились на настоящий момент. Особенную остроту здесь обретают проблемы управления кадрами, формирование трудовых коллективов, обладающих требующейся квалификацией с целью разрешения задач современного производства.

Эффективность развития экономики в значительной степени определяется накопленным и реализованным в государстве человеческим капиталом. В сегодняшний момент знания и квалификация - это важный фактор экономического и социального прогресса общества. Люди являются главным богатством любого общества, поэтому вопрос изучения проблемы формирования и управления человеческим капиталом, является актуальным.

Управление персоналом, основанное на принципах логистики, является достаточно перспективным методом повышения эффективности деятельности компаний, так как ротация кадров невозможна без систематизации. В результате применения логистических принципов и технологий, основанных на них, можно эффективно управлять потоком человеческих ресурсов.

Деятельность персонала логистики, осуществляемая при помощи управленческих решений, нацелена на эффективное достижение конечных результатов деятельности при помощи внутренней и внешней логистики. Но для получения необходимого результата персонал службы логистики должны быть хорошо обучен, и дело не только в знаниях и навыках, полученных в вузах, но и накапливаемых умениях, получаемых уже на месте работы, дополнительных тренингов и мероприятий, которые должна проводить непосредственно сама организация.

Если руководство любой организации, независимо от ее объема и времени пребывания на рынке, будет больше уделять внимания логистике и подбору персонала, они могут без труда уменьшить свои затраты, потому что одним из самых важных ресурсов, который определяет эффективность деятельности компании является ее персонал.

Теоретические и практические аспекты изучения кадровой логистики в управлении персоналом организации освещены в работах таких авторов, как Дыбская В.В., Сергеев В.И., Кормин Н.Г., Алексеенко Ю.А., Казарина Л.А., Гаджинский А. М., Третьякова Л.А., Астафьева Н.В., Мансуров Р.К. и др.

Отсюда следует, что кадровая логистика приобретает в настоящий период все большее значение. Способность распределить людские потоки, сформировать их таким образом, чтобы организация имела при этом наибольшую выгоду, является ключевой целью кадровой логистики.

Целью диссертационной работы является разработка эффективной системы подходов управления персоналом на основе логистических решений.

В соответствии с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи*:*

* исследовать теоретические и методические аспекты проблемы управления персоналом организации;
* охарактеризовать факторы формирования и дальнейшего развития кадрового обеспечения логистических систем;
* выявить основные методы оценки персонала в области логистики;
* охарактеризовать построение системы мотивации сотрудников;
* выделить возможные перспективы и сформировать направления развития кадрового обеспечения в условиях международной интеграции.

Объектом исследования являются системы управления персоналом различных организаций, предметом исследования является изучение направлений формирования системы кадрового обеспечения на основе теоретико-методических направлений совершенствования.

1 Теоретико-методические аспекты проблемы управления персоналом организации

1.1 Кадровый потенциал и его характеристики в области логистической деятельности

Решающим фактором успеха любого предприятия является умение эффективно использовать ресурсы и способности, а также быстро реагировать на изменения в конкурентной среде. При динамичном развитии недостаток квалифицированного персонала может стать основным сдерживающим фактором, снижающим конкурентоспособность предприятия и его инновационное развитие.

Особое значение при этом приобретает кадровый потенциал. Развитие кадрового потенциала предприятия в современных рыночных условиях является одним из главных его конкурентных преимуществ и непременным условием завоевания и сохранения устойчивых либо лидирующих позиций на рынке.

Кадровый потенциал выступает фактором развития современного общества, от которого зависит национальное богатство и качество жизни. Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса, как «носителя» общественных потребностей, выполняющего функцию целеполагания, объективно порождающего и субъективно задающего стратегические и тактические цели развития экономики. Однако измерить его величину достоверно не представляется возможным, поскольку составной частью потенциала являются профессионально квалификационные качества работников, определить объем и новизну которых довольно трудно.

Основной проблемой организаций в настоящее время является высокая текучесть персонала, что обусловлено во многом отсутствием таких социальных технологий управления персоналом в общей системе управления, как подбор, адаптация, развитие и мотивация персонала.

Стабилизация – это устойчивое состояние коллектива. Успешная деятельность по формированию кадрового состава на современном этапе способствует созданию такой рабочей силы, которая обладала бы более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Необходимо принимать во внимание то, что кадровый состав очень сильно влияет на эффективность деятельности предприятия. По этой причине вопрос планирования, формирования и учета кадрового состава становится актуальным для руководителя любого уровня.

Под кадрами предприятия понимают совокупность работников разных профессиональных и квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее штат [1].

Основными признаками кадрового состава предприятия являются [2]:

1. Присутствие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором.

2. Наличие определенных качественных характеристик (профессия, специальность, квалификация, компетенции и др.), устанавливающих обязанности работника и его деятельность на конкретном рабочем месте.

3. Направленность деятельности персонала в соответствии с поставленными целями и создание условий для их эффективной реализации.

Одной из характеристик кадрового состава является профессионально-квалификационная структура персонала. Это понятие включает в себя три тесно связанных между собой, но все же самостоятельных аспекта [2]:

1. Профессиональная структура кадров.

2. Квалификационная структура персонала.

3. Содержание требований к квалификации.

Под профессиональной структурой кадров подразумевается соотношение работников – представителей разных профессиональных групп.

Под квалификационной структурой понимают соотношение работников разных уровней квалификации.

Содержание требований к квалификации – это совокупность нужных для выполнения работы навыков, опыта и знаний. Характер применяемой при этом технологии напрямую связан с квалификационными требованиями к работнику, осуществляющему свою трудовую деятельность на конкретном рабочем месте [3].

Кадровым составом называют совокупность работников разных профессиональных и квалификационных групп, занятых в организации и входящих в ее штат. По причине постоянного развития технологий, технических средств, возникновения новых видов товаров и услуг, изменения социальной структуры общества, реструктуризации экономики, в кадровом составе организации происходят постоянные профессионально-квалификационные сдвиги, поэтому в любой момент времени структура работников по основным группам профессий и квалификации весьма условна.

Формирование кадрового состава осуществляет система кадрового обеспечения, основными компонентами которой являются:

– планирование потребности в персонале;

– набор и отбор персонала;

– развитие персонала;

– расстановка и оценка персонала.

Современная экономика диктует новые правила игры. Организации, эффективно действующие на рынке, по-новому строят свои отношения с сотрудниками. В условиях постоянно ускоряющихся перемен появляется новый тип организационного контракта, напоминающий коммерческое партнерство.

Работник и работодатель обязуются сотрудничать только до тех пор, пока это выгодно каждой из сторон. Но, разумеется, с полной отдачей и со стороны сотрудника, и со стороны организации. Происходят изменения в отношениях между людьми. Рыночный контракт пришел на смену устной договоренности.

Интересной является методика стабилизации персонала с использованием кадровой логистики. Под кадровой логистикой организации понимают раздел логистики, изучающий оптимизацию потока трудовых ресурсов организации и отрасли в целом [4].

Как утверждают ученые, основная цель кадровой логистики организации формулируется на основе общего логистического правила «семи Н»: обеспечить предприятие нужными кадрами необходимой квалификации в нужное время (учитывая потребность в людских ресурсах на данный момент и на перспективу), в необходимом количестве и в нужном месте (для выполнения конкретных работ), необходимыми структурным подразделениям фирмы, с наилучшими затратами (на оплату труда и другие расходы по содержанию персонала).

Кадровая логистика отвечает на такие вопросы:

– Необходимы ли компании кадры, и, если необходимы, то какие именно?

– Имеется ли потребность в переводе работников в другие отделы предприятия?

– Каких работников следует повысить либо понизить в должности?

– Будет ли мотивировать сотрудника перевод выше или ниже по должности либо в другой отдел компании?

– Какие работники должны «уступить дорогу» другим сотрудникам и их следует уволить?

– Как поступить с освободившимися должностями? Использовать внутренние или внешние методы поиска претендентов на должность?

В современных организациях существует много проблем, которых можно было избежать, если бы в ней работали грамотные специалисты в области логистики, потому что квалифицированных специалистов, обладающих опытом в данной области недостаточно, что заставляет работодателей принимать молодых специалистов с недостаточным опытом работы и не знанием специфики работы.

Логист – это специалист, который занимается планированием, контролем, управлением движения товарных запасов, а также организацией процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков к потребителям [5].

Для современных компаний, которые ориентированы на быстрое развитие, именно такие специалисты представляют наибольшую значимость и необходимость. Человек, занимающийся логистикой должен обладать многими важными качествами для обеспечения эффективного результата. Среди данных качеств можно выделить наиболее значимые:

– умение концентрироваться на наиболее важных проблемах, отстраняясь от второстепенных сложностей;

– постоянно совершенствовать себя и свою деятельность;

– стремиться к развитию.

Среди качеств, которыми должен обладать специалист в области логистики, необходимо выделить личные качества, которые необходимы для работы, и профессиональные навыки, при использовании которых человек может быть максимально эффективен и полезен для организации. Данные качества представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Профессиональные и личные качества специалиста в области логистики [6]

|  |  |
| --- | --- |
| Профессиональные навыки и знания | Личные качества |
| 1. Непосредственное взаимодействие с поставщиками и клиентами, в ходе которого нужно быть уверенным переговорщиком и иметь опыт переговоров;   Подготовка документации (первичная документация и последующая ее систематизация, и подача в разрешительные органы); | 1. Трудолюбие **–**одно из самых важных качеств каждого человека, который бы хотел добиться успеха; 2. Пытливый ум и наблюдательность**-**это те качества, которые необходимы для того, чтобы в ежедневной рутине жизни искать новые идеи; |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Умение формировать и размещать заказ; 2. Планирование закупок; 3. Взаимодействие с таможенными органами; 4. Координация работы складских служб; 5. Разработка маршрутов поставок грузов; 6. Знание различных видов перевозок; 7. Знание закупочной, складской и распределительной логистики; 8. Знание современных технологий, программных средств, которые необходимы для работы;   Владение языками. | 1. Амбициозность является необходимым качеством, которое помогает преодолевать любые преграды на пути к успеху; 2. Аналитический склад ума. Позволяет оценить шанс на успех той или иной идеи, проанализировать сделанные ошибки и внести соответствующие поправки; 3. Умение принимать нестандартные решения; 4. Креативность. Это черта подразумевает творческий подход, нестандартность мышления, отсутствие неких рамок, каких-либо ограничений; 5. Системность мышления **–** навык, благодаря которому можно спрогнозировать, как повлияют действия и решения на систему взаимодействующих процессов;   Коммуникативные навыки, так как логист должен уметь выстаивать отношения с поставщиками, контрагентами, гос. службами и  т.п. |

Следовательно, можно сказать, что профессионал в области логистики несет ответственность практически за весь жизненный цикл производимой продукции, включая ее производство, хранение, распределение и доставку. Он организует и контролирует движение товара, грузоперевозки, а потому должен обладать профессиональными навыками и знаниями и иметь личностные качества, необходимые для работы в области логистики.

Кадровая логистика обязана обеспечивать соответствие среди существующих в компании рабочих мест, предъявляющих определённые требования к сотрудникам (индивидуальные качества, квалификация),и работниками, которые обладают разнообразными навыками, профессиональной подготовкой, а также квалификацией. Достижение данного соответствия происходит при постоянных изменениях требований, предъявляемых к сотрудникам, а также требований, которые предъявляют сотрудники к условиям и содержанию их труда. В этой связи формирование движения потока кадров в компании подразумевает непрерывный подбор наиболее результативных вариантов с учетом всех условий и факторов. Для того, чтобы грамотно осуществить этот подбор, следует отчетливо понимать целевую направленность компании в области кадров.

Таким образом, инвестиции в человеческие ресурсы и развитие кадрового потенциала, основанные на логистическом подходе, становятся одним из наиболее важных факторов конкурентоспособности предприятий. Кадровая логистика должна быть гибкой и динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменениями, происходящими при развитии организации. Однако не следует забывать и о том, что одновременно она должна иметь стабильные приоритеты. В работе с людьми это очень важно, так как именно со стабильностью взаимоотношений с организацией связаны многие ожидания работников.

1.2 Кадровые потоки в системе логистических активностей

Быстрое развитие логистики обусловлено тем, что эта наука оказалась в центре современных проблем российского бизнеса. Переход от периода обретения предпринимателями самостоятельности к этапу развития рынка, заключающемуся в необходимости комплексного использования ресурсов, требует изменения предпринимательской философии. Основой ее становится объединение логистических партнеров в сквозном управлении материальными и другими потоками в организации на всем протяжении их движения. Кроме ускорения изменений не менее важной стороной современной предпринимательской деятельности являются усложнение отношений, повышение взаимозависимости в бизнес-деятельности – с партнерами: поставщиками и клиентами. Следует отметить, что термином «логистика» обозначают несколько понятий:

– логистика как наука, объектом изучения которой является движение экономических потоков с целью их оптимизации;

– логистика как управление хозяйственным процессом, обеспечивающее применение научных достижений на практике;

– логистика как комплекс инфраструктурных элементов в экономике, связанный с обеспечением движения материальных потоков.

Так логистика изучает особенности процессов, связанных с потоками, поэтому операционные термины непосредственно основываются на группе потоковых терминов: поток, материальный поток, информационный поток, финансовый поток, кадровый поток, поток услуг, поток основной, поток сопутствующий. В этой связи использование логистики дает новый угол зрения на деятельность фирмы и стратегию ее развития, изучая не ресурсы, а их движение в пространстве и во времени, под которым понимается непрерывное изменение состояния ресурсов – их количества, качества, места нахождения, принадлежности собственнику и т.д. [7].

Если учесть, что движение имеет направленность, то можно уточнить: логистика исследует возникновение, преобразование и выход потоков за пределы экономических объектов (логистических систем).

Материальные потоки, безусловно, являются основными в производственной сфере бизнес-процесса. Основные понятия и концепции логистики очень хорошо соответствуют и такому сложному и важному виду ресурсов, как кадры, которые характеризуются высокой подвижностью. Поэтому понятие «кадровый поток» достаточно раскрывает необходимость постоянного отслеживания и управления изменениями в человеческих ресурсах. При таком подходе необходимо помнить обо всех особенностях, присущих человеческим ресурсам. Кадровые ресурсы не являются собственностью предприятия. Работники в кадровой логистике рассматриваются как партнеры, заключившие с предприятием договор о найме. Как и с любыми другими логистическими партнерами, предприятие должно выстраивать отношения с ними, используя логистические принципы интеграции, компромиссов и др.

Во взаимодействие с фирмой работник вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумный и сознательный индивид, обладающий устремлениями, желаниями, эмоциями, моралью. Это взаимодействие всегда имеет более широкую область, чем выполнение определенных работ на определенном рабочем месте. В любом предприятии кроме трудовых операций и функций, обеспечивающих движение материальных, финансовых, информационных, сервисных потоков, работники вступают в личные взаимоотношения, создавая тем самым культурную среду, социальный климат фирмы.

Кроме того, человеческим ресурсам присущ долгосрочный характер использования и, что самое главное, возможность развития в процессе использования. Развитие кадров через обучение в процессе их трудовой деятельности – важная отличительная особенность данных ресурсов по отношению ко всем остальным.

Кадровая логистика предприятия имеет три основных логистических функции: оптимизация входящих кадровых потоков в соответствии с потребностями фирмы, оптимизация внутренних кадровых потоков – использование кадров, развитие кадров и оптимизация выходящих кадровых потоков – высвобождение кадров.

Чтобы нагляднее представить процесс кадровой логистики, необходимо представить его структурирование (рис. 1).

Рисунок 1 – Процесс кадровой логистики [8]

При таком подходе логистика должна обеспечить оптимальный баланс между входящими и выходящими кадровыми потоками, чтобы кадровый потенциал предприятия развивался в соответствии с развитием этого предприятия [9]. Оптимизация и рационализация кадровых потоков являются главной целью и содержанием кадровой логистики. При этом, говоря об оптимизации, необходимо указать цель движения кадровых потоков. Только в таком случае можно судить об эффективности ее достижения.

При традиционном подходе управление каждым предприятием или его структурным подразделением, через которые проходит кадровый поток, осуществляется обособленно и задача оптимизации управления параметрами сквозного потока не ставится. В этом случае отдельные улучшения на пути движения кадрового потока, которых добивается какое-то предприятие (подразделение), могут не только не получить дальнейшего развития, но и быть разрушены. Таким образом, результирующие показатели движения кадрового потока (скорость, стоимость, качество составляющих его единиц и т.д.) складываются случайно и поэтому далеки от оптимальных.

При логистическом подходе управляющие воздействия формируются исходя из общих целей и миссии организации. Определяя то, для чего создана и существует фирма, миссия придает действиям людей осмысленность и целенаправленность, позволяющие им лучше понимать не только то, что они должны делать, но и для чего они осуществляют свои действия. Миссия – это философия фирмы. Она определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми фирма осуществляет свою деятельность. Поэтому миссия связывает, ориентирует интересы и ожидания людей, имеющих к ней отношение. Смысл существования фирмы формулируется как отражение взаимосвязанных целей и интересов различных групп людей, заинтересованных в ее функционировании и оказывающих влияние на содержание и направленность ее деятельности. Такими группами являются [10]:

– собственники, создающие и развивающие фирму для того, чтобы за счет результатов ее деятельности удовлетворять свои потребности;

– работники, которые своим трудом обеспечивают ее деятельность, получают оплату и удовлетворяют за счет этой оплаты свои потребности;

– покупатели, которые приобретают продукцию фирмы и удовлетворяют с ее помощью свои потребности;

– деловые партнеры, которые оказывают фирме услуги и получают за это плату; общество, получающее от фирмы в виде налогов часть создаваемой ею прибыли.

Субъектам внешней среды – покупателям, деловым партнерам и обществу в целом – миссия дает представление о фирме, способствует формированию ее имиджа. Для собственников и работников миссия создает возможность установления непротиворечивых целей деятельности, способствует выработке корпоративной культуры. Таким образом, миссия определяет целевые ориентиры кадровой логистики. При этом выстраивается необходимая последовательность, согласованность действий различных предприятий (подразделений), участвующих в едином потоке движения кадров: от приема на работу к его использованию, развитию и высвобождению. То есть выстраивается логистическая система управления сквозными потоками. В логистической системе управления происходит согласование отдельных кадровых процессов, осуществляемых различными подразделениями организации. При этом управленческие функции выполняются подразделениями самостоятельно, но при условии, что удовлетворяется общий критерий – оптимизация кадрового потока как единого целого .

Управление кадровыми потоками требует выполнения функций управления (прогнозирования, планирования, организации, контроля, анализа, регулирования, мотивации), что возможно только в определенных организационных структурах. Это предполагает использование в логистике группы структурообразующих терминов, к которым следует отнести: логистическое звено, логистическую цепь, логистическую сеть, логистическую систему, микрологистическую систему, макрологистическую систему, мезологистическую систему, элемент логистической системы. Логистическое звено (отдельный работник) является неделимой минимальной единицей логистических структур и лежит в основе определения значений таких терминов, как «логистическая цепь» (связанные между собой линейной зависимостью подразделения), «логистическая сеть» (подразделения, имеющие функциональные и перекрестные связи), «логистическая система» (организационная структура), «элемент логистической системы» (подразделение, цех, участок) [10].

Таким образом, кадровая логистика приобретает в настоящее время все большее значение. Умение распределить людские потоки, организовать их так, чтобы предприятие имело при этом наибольшую выгоду, является основной целью кадровой логистики.

2 Оценка и анализ построения системы кадрового обеспечения

2.1 Проблема формирования системы кадрового обеспечения

Управление персоналом, основанное на принципах логистики, в настоящее время является достаточно перспективным методом повышения эффективности деятельности организаций, так как перемещение кадров невозможно без систематизации. В результате применения логистических принципов и технологий, основанных на них, можно эффективно управлять потоком человеческих ресурсов.

Логистику в менеджменте организации рассматривают в качестве стратегического управления материальными потоками в целях обеспечения и снабжения предприятия всем необходимым в процессе производства товаров или оказания услуг. Логистика ориентируется на то, чтобы максимально оптимизировать издержки на предприятии и рационализировать производственный процесс, а также процессы сопровождающего сервиса и сбыта как для одного предприятия, так и для нескольких предприятий [11].

К системе управления персоналом в организации можно применить основные принципы логистики, такие как:

– необходимый продукт – это необходимый персонал;

– необходимое качество – это необходимая квалификация и необходимые профессиональные навыки;

– достаточное количество – это необходимое число сотрудников;

– в надлежащем месте – на определенном рабочем месте;

– в заданное расчетное время;

– с минимальными издержками.

Данные принципы логистики достаточно хорошо могут показать то, насколько эффективной является система управления персоналом и, соответственно, способны повлиять на результативность экономической системы в целом.

На данном этапе развития экономики России, логистика является одной из быстроразвивающихся сфер. Логистическая деятельность носит интегрированный характер и простирается от момента возникновения потребности в товаре или услуге и до момента удовлетворения данной потребности.

Выразим главные проблемы развития логистики, существующие в России [12]:

– системы распределения товаров и услуг развиваются нерационально;

– низкий уровень развития систем коммуникаций и складского хозяйства;

– транспортная система – наследие советского союза;

– несовременное производство тары и упаковки;

– малое количество квалифицированных кадров. Рассмотрим это проблему подробнее.

В сфере логистики слишком малый приток новых молодых специалистов, т.к. данная профессия – относительно молода в нашей стране. Сравнительно небольшое количество высших учебных заведений готовит специалистов по данному направлению. Именно поэтому в этой сфере работают люди со смежных профессий, такие как экономисты, менеджеры, маркетологи, попавшие в ходе развития организации в отдел логистики или снабжения. Следовательно, качество такой работы более низкое. Необходимо отметить, что сами работодатели устанавливают слишком высокую планку для найма молодых специалистов, требуя опыт работы в данной сфере, который соответственно отсутствует.

Одним из вариантов решения данной проблемы является заключение договоров между ВУЗами и транспортными компаниями на прохождение практики с последующим наймом на работу. Для потенциального работодателя удобно, так как появляется возможность наблюдать за работой студентов на их потенциальном рабочем месте. Так же, можно предварительно проводить отбор из кандидатов - студентов, уже зная, на что они способны и какими обладают знаниями в своей профессиональной сфере.

В случае, если на предприятии нет персонала с логистическим образованием, то имеет место повышение квалификации в данной сфере у уже имеющихся сотрудников.

Но теоретические знания не ключ к успеху. Вот простой пример – метод АВС. При использовании этого метода все объекты разделяются на три группы:

А – 20% ценных объектов, дающих 80% всех результатов;

В – 30% объектов, обеспечивающих 15% результатов;

С – 50% объектов, которые дают только 5% результатов.

В результате появляется возможность сосредоточить все усилия компании на небольшой группе важных объектов, влияющих на конечный результат, выстроить соответственно логистику приобретения, управления запасами, продаж в торговле [13].

Для решения логистических проблем можно использовать следующий алгоритм:

1. Изучить и охарактеризовать систему (имеется в виду системный подход к объекту);

2. Выявить проблемы в системе;

3. Установить цель и задачи для устранения проблем;

4. Выбор нужных инструментов;

5. Применить существующий метод, использовать несколько методов совместно или создать новый;

6. Определить промежуточный результат;

7. Скорректировать воздействие для улучшения результата.

Важно отметить, что универсального метода решения логистических проблем не существует, для каждого предприятия разрабатывается уникальный подход для решения проблем в рамках конкретного предприятия.

Таким образом, достаточно серьезной проблемой является подготовка кадров в области логистики. Необходимо скорейшее внедрение логистического мышления в практику работы менеджеров высшего и среднего уровня, персонала различных предприятий и т. д. Необходимы интенсивная подготовка кадров по специальности «Логистика», переподготовка и повышение квалификации в этой области персонала среднего и высшего менеджмента.

2.2 Основные факторы формирования и дальнейшего развития кадрового обеспечения логистических систем

Необходимость кадрового обеспечения логистической системы предприятий заставляет обращать внимание на факторы, формирующие этот процесс. Степень влияния разных факторов не одинакова и зависит от сложившихся в определенный момент времени обстоятельств. Степень обеспечения трудовыми ресурсами логистической системы определяется совокупностью действия факторов внешней и внутренней среды.

К факторам внешней среды относятся: социально-экономическая политика государства, региона; законодательная система; научно-техническое развитие; дифференциация оплаты труда (региональная, отраслевая); дефицит кадров в области логистики; демографическая ситуация в стране и регионе; уровень занятости и безработицы на рынке труда; организация профессиональной ориентации по направлению «Логистика и управление цепями поставок».

Рассмотрим детальнее факторы внешней среды[14]:

1. Социально-экономическая политика государства, региона.

Существующая в стране и регионе социально-экономическая политика влияет на интенсивность и направления подготовки специалистов в области логистики через целостную совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических отношений по поводу формирования, распределения, перераспределения и использования трудовых ресурсов. Сохранение многочисленных элементов старой системы трудовых отношений на региональном и отраслевом уровнях, неразвитость рынка жилья, чрезвычайная сегментация рынка труда приводят к недостаточному качественному и количественному уровню трудовых ресурсов в области логистики. Благополучие экономической ситуации во внешней среде предприятия отражается на росте национального дохода, благодаря высоким доходам работников и занятости.

2. Законодательная система.

На качественный и количественный кадровый состав логистической системы оказывает влияние и совершенство законодательной системы, так как изменения в ней приводят к существенным переменам в области трудовых отношений и занятости населения. На макроуровне главную роль в сфере регламентации трудовых отношений играют Трудовой кодекс РФ, отраслевые тарифные соглашения.

3. Научно-техническое развитие.

В обеспеченности трудовыми ресурсами логистической системы немаловажную роль играют применение достижений научно-технического прогресса в логистике, степень внедрения инноваций, применение современной техники и технологии, уровень автоматизации в деятельности снабжения материально-техническими ресурсами, складирования, распределения готовой продукции и ее сбыте, модернизация бизнес-процессов в данной работе.

4. Дифференциация оплаты труда

Дифференциация оплаты труда служит фактором, влияющим на переток работников в те области трудовой деятельности, где оплата труда выше.

5. Демографическая ситуация в стране и регионе

Демографическая ситуация в стране и регионе также влияет на обеспеченность, формирование и развитие кадров логистической системы. Подготовка кадров по направлению «Логистика и управление цепями поставок» началась сравнительно недавно, поэтому на численность специалистов в данной области оказывает влияние количество и удельный вес молодых людей среди всего населения региона (страны), также как и общая численность экономически активного населения.

6. Дефицит кадров в области логистики.

Дефицит кадров, особенно молодых квалифицированных рабочих, в логистике является одним из факторов, стимулирующих деятельность по подготовке специалистов в области логистики и управления цепями поставок. Основными причинами дефицита кадров в логистических системах является неадекватная затратам оплата труда, уравнительность заработной платы, недооценка квалифицированного труда, в том числе интеллектуального, а также разрушение мотивационного механизма труда[15].

7. Уровень занятости и безработицы на рынке труда.

Занятость и безработица на рынке труда представляют сложные явления социально-трудовой сферы. Противоречащие друг другу тенденции сегодня наблюдаются на рынке труда применительно к области логистики: с одной стороны, бизнес-сообщество при найме работников отдают предпочтение лицам более молодых возрастов, даже несмотря на отсутствие у молодѐжи опыта работы; с другой стороны, частный бизнес отказывает в трудоустройстве молодым специалистам, оказывая предпочтение специалистам старших возрастов, зарекомендовавших себя в трудовой деятельности; вместе с тем, следует учитывать, что подготовка кадров, как уже упоминалось выше, по направлению «Логистика и управление цепями поставок» ведется в нашей стране с недавнего времени (не более 10 лет). В итоге всѐ это отражается на обеспеченности кадрами логистической системы.

8. Организация профессиональной ориентации по направлению «Логистика и управление цепями поставок».

Организация профессиональной ориентации влияет на профессиональный выбор будущих работников, который необходимо осуществлять, ориентируясь на запросы рынка труда, требования профессии к человеку, его индивидуальным особенностям, что является условием успешного освоения профессии, адаптации к ней, гармоничного вхождения в трудовую деятельность, формирование конкурентоспособного профессионала. Помощь в принятии правильного решения в вопросе выбора профессии оказывает влияние на закрепление работников и стабильность в тех видах деятельности, которые осуществляются в логистических системах, а также способствует более эффективному использованию труда профессионально-ориентированных работников.

Охарактеризуем факторы внутренней среды, которые влияют на формирование и развитие кадрового обеспечения логистической системы:

1. Первая группа – характеристики работников.

Включает демографические, профессионально-квалификационные и личностные факторы. Демографические факторы отражают влияние половозрастных характеристик, семейного положения работников, уровня их психофизиологического состояния на тенденции развития в трудовой деятельности. Профессионально-квалификационные факторы показывают влияние сочетания профессиональных навыков или компетентности, которыми обладает работник, опыта работы, уровня профессионального образования на развитие процесса трудового развития. Личностные факторы являются весьма значимыми, так как все работники существенно различаются по степени восприимчивости ситуаций, возникающих в процессе трудовой деятельности. Эти индивидуальные различия отражают взаимодействия ситуационных детерминант процесса решения с такими устойчивыми характеристиками человека, как его личностные черты [16].

2. Вторая группа – условия предприятия.

Включает социально-экономические, информационные, технико-организационные, политико-правовые факторы. Социально-экономические факторы являются определяющими и обусловлены производственными отношениями, они воздействуют на трудовую деятельность через материальную обеспеченность, уровень образования, продолжительность работы на предприятии, а также через величину моральных и материальных издержек, связанных с трудовой деятельностью. Информационные факторы исполняют существенную роль в процессе трудовой деятельности, так как от степени владения информацией происходят изменения в карьере работника. Технико-организационные факторы отражают создание и функционирование множества необходимых предприятию социально-трудовых систем, касающихся карьерной обеспеченности логистической системы: технико-технологический уровень производства, организацию труда и управление производством, качество управления персоналом, возможность самосовершенствоваться и т.д. Существенной предпосылкой к высокому уровню кадровой обеспеченности, закрепления работников на предприятии являются также политико-правовые факторы. К ним относятся кадровая политика предприятия, нормативные документы предприятия, способствующие повышению эффективности труда. Условия труда и отдыха, формы организации рабочих мест и труда и методы морального и материального стимулирования, возможность проявления творческой инициативы, участия в управлении производством работников, возможность карьерного и профессионально-квалификационного продвижения, наличие социальной поддержки [17].

3. Третья группа – мотивация работников к результатам труда.

Включают наличие разработанной системы, позволяющей работнику реализовать свой потенциал и получить признание за работу в виде продвижения по службе, материального вознаграждения и т.п., вызывает удовлетворение работой и мотивирует на повышение результатов труда.

Так определение принципиальных направлений формирования и развития кадрового обеспечения логистической системы должно основываться на учете существующих факторов внутренней и внешней среды, которые уже длительное время влияют и будут влиять на привлечение и закрепление работников в области логистики.

2.3 Методы оценки персонала как показатели эффективности применения кадровой логистики

Как можно заметить, область применения кадровой логистики довольно объемная, что говорит об эффективности ее использования в области HR-менеджмента любой, а особенно, крупной компании. Необходимости использования кадровой логистики стала особенно необходима в условиях современной рыночной экономики. Такая основная черта рыночной экономики как конкуренция, вынуждает любую организацию стремиться к максимально эффективному использованию своих трудовых ресурсов, поэтому актуальность кадровой логистики в этом направлении невозможно недооценить. Именно кадровая логистика способствует полной отдаче работников и интенсивному развитию их потенциала, и тем самым повышает конкурентоспособность организации. Эффективность использования кадровой логистики для организации и для персонала отражена в таблице 2.

Таблица 2 – Эффективность применения кадровой логистики для организации и для персонала [18]

|  |  |
| --- | --- |
| Для организации | Для персонала |
| повышение конкурентоспособности на рынке;  максимально эффективное использование трудовых ресурсов;  рост имиджа фирмы;  использование внутренних методов поис-ка кандидата на должность;  сокращение расходов организации;  создание единого кадрового простран-ства. | интенсивное развитие персонала; карьерный рост;  высокий уровень мотивации;  эффективное взаимодействие персонала между структурными подразделениями (отделами);  укрепление горизонтальных неформальных связей между сотрудниками;  содействует закреплению сотрудников в корпорации;  создает возможности для здоровой ротации, давая шанс пер-спективным специалистам. |

Кадровая логистика должна исходить непосредственно из миссии организации, потому что кадровая логистика ориентирована как на оперативное, так и на стратегическое управление. Особенно это актуально, когда решается вопрос об обучении тех или иных сотрудников или об их высвобождении. Для того чтобы функции кадровой логистики выполнялись с максимальной эффективностью, необходима оценка персонала.

Оценка персонала – инструменты, позволяющие оценить компетенции и результативность работников для целей кадровой логистики, а именно:

– подбора и расстановки персонала;

– определения разумного уровня оплаты труда;

– определения потребности в обучении;

– работы с кадровым резервом;

– преодоления кризиса в компании.

Оценка делится на оценку компетенций и результативности. Каждый из методов оценки эффективности персонала должен быть надежным. Надежный значит, что при повторном измерении получается тот же результат, что и предыдущий [19].

Конечно, оценка персонала должна быть объективной, однако не следует недооценивать влияние субъективных факторов, влияющих на эффективность работы: отношения с коллегами, с начальством, стиля управления в организации.

В зависимости от размера предприятия, количества персонала и наличия денежных средств, методы оценки могут варьироваться.

Для мелких фирм с авторитарным стилем управления типичны субъективные методы оценки персонала, не требующие больших усилий и финансовых затрат. Чаще всего методом отбора в мелких компаниях является неструктурированное интервью с директором, которое не столько оценивает реальные компетенции человека, сколько показывает директору, подойдет ли данный человек для работы именно в его фирме. Например, директора может устроить человек со средним уровнем профессиональных качеств, зато послушный, исполнительный, не проявляющий амбиций. Мелких организаций с таким подходом к оценке большинство. «Для галочки» руководители могут использовать и другие методы оценки, оставляя конечное решение за собой, например тесты. Использовать более сложные методы, а тем более дорогие организации невыгодно, поэтому случаи привлечения для оценки сторонних специалистов, сбора аттестационной ко-миссии и уж тем более проведения ассессмента – единичны. Такое случается, если результативность деятельности фирмы неразрывно связана с уровнем компетенции работников, правильной расстановкой персонала, а рентабельность высока.

Крупные предприятия используют недорогие и быстрые методы, когда необходимо оценить большое число работников, например тестирование, парное сравнение. Кроме того, в современном мире, когда организации имеют развитую сеть филиалов или дочерних компаний в разных городах или даже странах, встает вопрос об удаленной (виртуальной) оценке работников. Конечно, основным методом виртуальной оценки персонала является тестирование. Оно может проходить в разных формах, начиная с отправки текстового файла с тестом на почту сотрудника, использования специальных интернет сервисов до применения заказных информационных систем удаленного тестирования работников. Чем больше компания, чем больше у нее ресурсов, тем более сложный метод используется. Онлайн тестирование может использоваться и в средних и малых организациях. Для целей онлайн тестирования существуют специализированные интернет-сервисы.

Если требуется оценить небольшую группу людей внутри крупной организации для дальнейшего применения методов кадровой логистики, применяются следующие методы.

– кейс методики;

– контроль за рабочим местом;

– аттестация;

– 360 градусов;

– интервью по компетенциям;

– ассессмент-центр.

В крупных организациях обоснованно создание собственного центра оценки, как отдельного департамента или части отдела кадров.

Средние компании могут использовать любые методы оценки в зависимости от количества персонала, подлежащего оценке, финансовых возможностей, уровня развития филиальной сети.

В кадровой логистике предпочтителен комплексный подход к оценке персонала. «В комплекс входят следующие основные характеристики: профессионализм поведения, проявление личной инициативы, качество выполнения функциональных обязанностей, стремление к развитию профессиональных и личностных качеств» [8].

Наилучшим методом оценки в кадровой логистике представляется ассессмент-центр – метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов [20]. Испытуемые участвуют в деловых играх, проходят тесты и интервью под контролем экспертов. Метод наиболее полно выявляет значимые качества работников. Кроме того данный способ может сам по себе повышать мотивацию и производительность работников путем помещения сотрудников в новые непривычные условия, сплочения коллектива, разбавления ежедневной рутины.

Ассессмент-центр позволят с точностью 87% решить некоторые задачи кадровой логистики:

– отбор лучшего кандидата на вакантную должность;

– выявление потенциала сотрудника\кандидата;

– формирование кадрового резерва;

– составление программ индивидуального развития и корпоративных программ обучения персонала [21].

В ассессмент-центре применяются профессиональные или управленческие модели, для оценки менеджеров или специалистов, а также корпоративная модель, оценивающая каждого работника по одному набору компетенций, с учетом иерархии.

Ассесмент-центр может успешно использоваться для оценки небольшого количества людей, например менеджеров среднего или высшего звена в средней или крупной организации, а также большой части или всего коллектива малой организации, имеющий высокую рентабельность. Обычно группа составляет 6-12 человек. Проводится ассесмент-центр обычно следующим образом: сначала проводятся групповые задания: дискуссии, кейсы, ролевые игры, а также тесты и другие письменные задания под контролем ассессоров, а затем каждый сотрудник проходит интервью. Ассессмент-центр обычно занимает 1-3 дня времени.

На выходе специалист кадровой службы получает емкое заключение экспертов о каждом оцененном работнике, на основе которого в дальнейшем и будет применяться логистический подход.

Однако применение данного метода значительно повышает расходы на персонал, что неприемлемо для организаций, имеющих низкую рентабельность или предприятий, которым требуется оценить очень большое количество работников. Перед использованием метода ассессмент-центр следует решить, будут ли будущие выгоды от оценки превышать расходы на нее.

Более того, сегодня есть возможность пройти ассессмент-центр удаленно, например с помощью сервиса http://www.assessment-center.ru/. Конечно, ради удобства придется жертвовать точностью оценки.

Для целей кадровой логистики подходят такие методы оценки как интервью по компетенциям, метод кейсов, метод 360 градусов, применение экспертных систем, метод парного сравнения.

Также в процесс кадровой логистики могут быть вовлечены экспертные системы. Эти системы позволяют провести оценку персонала как первый этап с помощью тестов (в том числе психологических). А после, на основании результатов оценки, они предоставляют рекомендации по расстановке персонала, выявляют потребность в обучении, показывают такие параметры как соответствие должности, показатели обучаемости и мотивации, дают прогноз профессиональной успешности, а главное – позволяют делать это централизовано и быстро.

Таким образом, кадровая логистика - инструмент для эффективного управления современной организации. Кадровая логистика способствует полной отдаче работников и интенсивному развитию их потенциала, тем самым повышая конкурентоспособность организации. Кроме того, кадровая логистика, за счет рационализации HR-менеджмента, позволяет организации сэкономить материальные и временные издержки, связанные с кадрами. Одна из главных инструментов кадровой логистики является оценка персонала. Наилучшими методами оценки в кадровой логистике выделяются ассессмент-центр, онлайн тестирования на специализирующихся интернет-серверах и экспертные системы.

3 Направления построения эффективной системы управления персоналом в системе логистики

3.1 Построение системы мотивации сотрудников логистической службы

Любая компания, понимающая ценность и значение человеческого ресурса, стремится выстроить грамотную систему мотивации – такую, которая позволит максимально эффективно задействовать весь спектр мотивационных факторов сотрудников, сбалансировать затраты компании на поддержку оптимального уровня мотивации сотрудников. Системы мотивации в успешных компаниях носят комплексный характер, включают в себя множество компонентов, позволяющих не только адекватно компенсировать персоналу вложенные трудовые усилия, но и удовлетворять потребности работников более высокого уровня, нежели базовые.

Мотивация персонала в логистической системе является особенно важным элементом управления персоналом на предприятии из-за важности и значимости деятельности сотрудников отдела логистики. Развитие мотивационных инструментов и системы мотивации без труда позволит увеличить результативность и повысить эффективность труда логистического персонала. Более того, мотивация помогает необходимым образом организовать деятельность предприятия, тем самым гарантируя в будущем выполнение профессиональных и должностных обязанностей персоналом логистических систем.

В настоящее время одной из главных, центральных функций управления персоналом организаций является функция мотивации, которая позволяет быстро двигаться к поставленной цели. Например, технологию Кайдзен в управлении персоналом можно назвать дополнительной формой мотивации персонала, которая способствует достижению целей определенных сотрудников, тем самым удовлетворяя цели самой организации и ее конкретных подразделений [22].

Система мотивации сотрудников логистического отдела – это часть организационного механизма управления структурой предприятия, которая требует очень тщательной разработки. В первую очередь при разработке мотивационных программ необходимо выяснить, что именно является мотиватором. Например, для персонала отдела логистики характерны следующие мотиваторы:

– своевременная доставка на предприятие комплектующих и самих материалов;

– своевременная доставка груза и выполнение заказов;

– оперативное и своевременное реагирование на запросы потребителей;

– процент бракованной готовой продукции;

– нарушение сроков различного рода поставок новыми поставщиками;

– нарушение новыми клиентами контрактных условий;

– качество материальных ресурсов, которые оцениваются на входном контроле компании;

– коэффициент устойчивости базы потребителей;

– коэффициент устойчивости базы поставщиков;

– процент экстренных, срочных заказов материалов;

– уровень снижения логистических затрат (на администрирование запасов, транспорт, складирование) [23];

– возможность дистрибуции продукции, ее доставки через разных провайдеров.

Основную, или общую, мотивацию сотрудников службы логистики можно разделить на следующие составляющие:

1. Мотивация сотрудника при выборе компании. Первым и самым главным критерием до сих пор остается заработная плата, причем в последнее время все больше людей склоняются к выбору компаний, где предлагается «белая» заработная плата как показатель честности компании. Второе – более «весомый» социальный пакет, который может быть косвенным показателем заинтересованности компании в данном кандидате. Далее могут быть использованы так называемые приемы индивидуальной заинтересованности, что тоже может повлиять на решение кандидата.

2. Мотивация сотрудника на продолжительный срок работы в компании. В данном случае можно использовать несколько способов удержания сотрудников. Первый и самый простой – это поддержание заработной платы на соответствующем уровне, своевременная индексация и выполнение своих обязательств по социальному пакету. Второй – формирование команды, в которой человеку будет комфортно работать, именно этот критерий, наряду с заработной платой и интересной работой, наиболее часто упоминается в анкетировании. На самом деле таких способов много (бонусы, долгосрочные премиальные программы, карьерный рост, обучение и т.д.), каждый руководитель может использовать любой для него удобный [24].

3. Мотивация сотрудника на постоянное улучшение качества работы. Для новичков возможен институт наставников, или «курс молодого бойца», когда более опытные работники помогают им быстрее войти в курс дела. Иногда даже удобно создавать группы из новых сотрудников и проводить коллективное обучение с привлечением руководителей подразделений, которые могут рассказать о компании в целом и о своем подразделении в частности (структуре, способах взаимодействия со смежными подразделениями, задачах). Данная практика позволяет вновь пришедшим не только узнать о компании, но и более тесно познакомиться друг с другом. Вторым важным моментом является обучение сотрудников и совместные тренинги как внутри подразделения, так и в составе всех подразделений компании. Кроме того, следует упомянуть о формировании премиального фонда для отдела логистики (зависящего, например, от степени освоения бюджета), когда мотивация работников может быть связана в том числе и с экономией бюджета.

4. Мотивация сотрудника на работу в команде. Возможно создание так называемых рабочих групп. Для решения определенного типа задач формируется команда из сотрудников отдела и по выполнении / невыполнении задачи формируется бонусная часть. Вторым важным моментом является team building – система дополнительных тренингов для понимания общей стратегии компании и своего места в ней. Все эти способы позволяют добиться более слаженной работы внутри отдела [25]. Очень важным является четкое разграничение полномочий сотрудников, когда отсутствуют разночтения инструкций и должностных обязанностей, особенно на стыковых моментах передачи ответственности. Это позволяет работникам четко выполнять только свои обязанности и помогает выполнению общих целей подразделения. Существуют дополнительные способы мотивации: поздравления с рождением детей, юбилеем и другими праздниками. Все эти моменты тоже позволяют формировать более благоприятное отношение сотрудника к коллегам и компании.

5. Мотивация сотрудника на конечный результат. Такая мотивация является отдельным способом воздействия на работника. Конечно, это относится к ключевым сотрудникам подразделения, но именно они являются тем «цементом», который позволяет руководителю выстраивать правильную стратегию развития. И одним из основных способов мотивации сотрудника на конечный результат является система дополнительных бонусов, причем бонусы должны быть ощутимыми по сравнению с заработной платой сотрудника, если считать их в денежном эквиваленте, или уникальными, если речь идет о нематериальных благах. Необходимо четко регламентировать бонусы для каждой категории сотрудников подразделения. Они могут быть квартальными или годовыми и выплачиваться только за успешное выполнение поставленных задач, что позволило получить существенное преимущество. Например, лидерство по издержкам (компания имеет наименьшие затраты по сравнению с конкурентами) или дифференциация (компания предлагает уникальный товар или услугу, отсутствующую у конкурентов). Возможны также другие задачи, все определяется стратегией компании [26].

Таким образом, внедрение данных способов мотивации будет способствовать уменьшению или устранению существующих недостатков управления персоналом в системе логистики, а также стимулировать специалистов логистического отдела к более эффективной трудовой деятельности, быстрому реагированию и принятию грамотных решений в нестандартных ситуациях, к готовности не просто исполнять обязанности, а брать за них ответственность и оптимизировать их.

3.2 Направления совершенствования систем кадрового обеспечения

В настоящее время логистика является особенной областью человеческой деятельности. Ее главной целью является своевременное обеспечение доставкой товаров и услуг там, где они требуются. Именно поэтому, учитывая всю динамику современного мира, логистика из года в год становится все более важной и значимой частью любого предприятия, фирмы или организации.

Управление кадровой логистикой предприятия – это системное, планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения кадров предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития его кадров.

Согласно исследованиям PricewaterhouseCoopers удержание и привлечение сотрудников логистики вызывают ужасные опасения руководителей различных компаний. Основным источником логистических кадров являются университеты и другие учебные заведения, биржи труда, специализированные фирмы, занимающиеся наймом сотрудников, рекомендации знакомых и других сотрудников, а также центры переподготовки кадров. Однако в настоящее время и не так много молодых людей стремится получить образование в данной сфере, а конкурентность растет не по дням, а по часам. Во многом это связано с тем, что логистика является достаточно молодой наукой и только сейчас ей начинают уделять больше внимания в различных фирмах. Из-за таких упущений новые специалисты в логистической сфере все чаще появляются случайно, например, при расширении фирмы происходит функциональное перемещение сотрудников внутри организации.

Другой причиной нехватки сотрудников в сфере логистики являются возросшие требования к их уровню профессионализма специалистов [27]. Хороший логист обязательно должен обладать высокими аналитическими способностями и коммуникабельными навыками. Он должен быстро реагировать на проблемы, возникающие при форс-мажорах, при этом своевременно уметь принять правильное решение, в тоже время сотрудники в данной отрасли должны быть очень внимательны и дисциплинированы.

Сегодня существует острая нехватка таких специалистов как: менеджер по грузоперевозкам, менеджер по транспортной и складской логистике, грамотных руководителей склада, а также специалистов таможенного оформления. Именно поэтому большинство руководителей российских и зарубежных фирм незамедлительно начали предпринимать попытки для изменения ситуации в лучшую сторону. Они вкладывают немалые суммы, средства и силы для улучшения имиджа своих фирм, внедрения нано-технологий. Также руководители многих организаций стараются создать для своих сотрудников наиболее благоприятные условия для работы, поднять корпоративный дух и улучшить стратегию работы. При этом организация сможет сотрудничать с перспективными специалистами, которые в свою очередь смогут реализовывать свой потенциал, смогут развиваться и идти вверх по карьерной лестнице.

К тому же, многие компании уверены, что наряду с привлечением перспективных специалистов, необходимо реорганизовывать бизнес. Такое мнение появляется из-за непрерывно меняющихся условий на международных рынках товаров и услуг, при этом услуги менеджеров логистики остаются все еще на низком уровне по сравнению с другими странами. В связи с этим, компаниям стоит проводить массу мероприятий для дополнительного обучения молодых специалистов и самим совершенствоваться.

Также компании могут создавать внутренние источники кадров логистических потоков. Сотрудников компании можно перемещать в пределах подразделений, повышать на должность выше той, на которой он находится, формировать новые функции сотрудников при этом повышая заработную плату. При этом фирма может полноценно использовать весь кадровый потенциал, улучшать его и заранее знать кандидатов, которые могут подойти на должность в отдел логистики, заранее планировать подготовку и пере-подготовку кадров, эффективно организовывать их обучение.

Хороший логист является дополнительными затратами для организации, поэтому любой кандидат на место в логистический отдел должен обладать соответствующим уровнем знаний, опытом, необходимым для осуществления логистической деятельности. Однако, стоит заметить, что опытный специалист очень быстро сможет окупить расходы компании, потраченные на него.

Деятельность персонала логистики, осуществляемая при помощи управленческих решений, нацелена на эффективном достижении конечных результатов деятельности при помощи внутренней и внешней логистики [28]. Но для получения необходимого результата персонал службы логистики должны быть хорошо обучен, и дело не только в знаниях и навыках, полученных в вузах, но и накапливаемых умениях, получаемых уже на месте работы, дополнительных тренингов и мероприятий, которые должна проводить непосредственно сама организация.

Более того, в подразделениях логистики должна быть выработана единообразная стандартизированная логистическая терминология, персонал должен говорить на одном языке, одними терминами и понимать друг друга с полуслова. Сотрудники логистической системы предприятия должны быть высококвалифицированными, с достаточным опытом практической работы и с большим багажом теоретических знаний в области логистики, в то же время уметь взаимодействовать с другими областями бизнеса.

Для формирования и развития кадрового обеспечения логистической системы на предприятиях необходимо разработать и внедрить комплексную программу для должностей и рабочих мест логистической системы, состоящую из подпрограмм («Профориентация, привлечение рабочей силы и взаимодействие с профессиональными учебными заведениями»; «Профотбор, прием на работу, расстановка по рабочим местам, адаптация»; «Повышение квалификации работников, профессиональная переподготовка»; «Ротация персонала, в том числе должностное продвижение»; «Формирование кадрового резерва»).

Таким образом, на основании вышеизложенного, выделим основные направления совершенствования кадрового обеспечения на предприятии:

– организация допрофессионального обучения на основе стратегического партнерства со школьными и профессиональными образовательными учреждениями;

– сотрудничество предприятий с профессиональными учебными заведениями различных уровней для обеспечения целенаправленной подготовки молодых специалистов для областей логистики;

– работа с молодыми специалистами предприятия по обеспечению оптимальных сроков адаптации молодых специалистов к эффективному исполнению производственных задач, созданию условий для профессионального развития работников, должностного роста специалистов, формированию кадрового резерва.

Разработка и реализация предлагаемых подпрограмм поможет улучшить ситуацию кадрового обеспечения на предприятиях на рабочих местах логистической системы, а также будет способствовать развитию перспективных отраслей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное функционирование современного предприятия невозможно без надлежащего уровня развития логистики и бизнес-процессов, что, в свою очередь, невозможно без правильной организации работы персонала.

Можно без преувеличения сказать, что ключевым ресурсом компании – это грамотность, компетентность персонала. Одной из важных сфер создания конкурентных преимуществ является качество трудовых ресурсов. Поэтому организация старается максимально эффективно формировать штат сотрудников, привлекая более квалифицированных специалистов, а также использовать своих сотрудников, формируя все условия для активного развития их трудового потенциала.

Исходя из вышесказанного, отметим, что поставленная цель достигнута и решены следующие задачи:

1. Исследованы теоретические и методические основы управления персоналом организации.

Развитие кадрового потенциала предприятия в современных рыночных условиях является одним из главных его конкурентных преимуществ и непременным условием завоевания и сохранения устойчивых либо лидирующих позиций на рынке. А умение распределить людские потоки, организовать их так, чтобы предприятие имело при этом наибольшую выгоду, является основной целью кадровой логистики.

1. Охарактеризованы факторы формирования и дальнейшего развития кадрового обеспечения логистических систем.

Так определение принципиальных направлений формирования и развития кадрового обеспечения логистической системы должно основываться на учете существующих факторов внутренней и внешней среды, которые уже длительное время влияют и будут влиять на привлечение и закрепление работников в области логистики.

1. Выявлены основные методы оценки как показателей эффективности применения кадровой логистики.

Кадровая логистика способствует полной отдаче работников и интенсивному развитию их потенциала, тем самым повышая конкурентоспособность организации. Так одним из главных инструментов кадровой логистики является оценка персонала.

1. Охарактеризовано построение системы мотивации сотрудников, как одно из необходимых условий существования современной организации.

Мотивация способствует уменьшению или устранению существующих недостатков управления персоналом в системе логистики, а также стимулирует специалистов логистического отдела к более эффективной трудовой деятельности, быстрому реагированию и принятию грамотных решений в нестандартных ситуациях.

1. Выделены возможные перспективы и сформированы направления совершенствования систем кадрового обеспечения.

Так разработка и реализация предлагаемых программ в направлении совершенствования систем кадрового обеспечения на предприятии, будет способствовать развитию перспективных отраслей.

Таким образом, кадровое обеспечение является важным элементом системы, задействованным при выполнении всех логистических операций и обеспечивающим целенаправленную деятельность логистической системы. Если руководство любой организации, независимо от ее объема и времени пребывания на рынке, будет больше уделять внимания логистике и подбору персонала, они могут без труда уменьшить свои затраты, потому что одним из самых важных ресурсов, который определяет деятельности компании является ее персонал.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Герасимов Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестн. Ун-та рос. акад. образования. - 2011. - № 2. - С. 184-187.

2. Егоршин А.П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М. : Инфра-М, 2009. - 320 с.

3. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учеб.-практ. пособие / [Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А.] ; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2013. - 74 с.

4. Демина Н.В. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях : дис. ... канд. социол. наук / Демина Нина Владимировна. - Пятигорск, 2011. - 187 с.; Введение; Заключение; Список лит. [Электронный ресурс]. - URL:http://www.dissercat.com/content/otbor-personala-kak-tekhnologiya-kadrovogo-menedzhmenta-v-sovremennykh-organizatsiyak...

5. Логист (логистик). URL: http://www.profguide.ru/professions/logist.html

6. Силина Д.В., Грипалева Н.С., Шевень Л.Н. Кадровый потенциал и его характеристики в области логистической деятельности // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 4. Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: http://web.snauka.ru/issues/2015/04/41267

7. Поважный С.Ф., Ларина Р.Р., Белоусов А.В. Логистика и маркетинг в управлении кадровым потенциалом / Монография. - Донецк, 2013.

8. Есенькин Б., Крылова М. Логистика в книжном деле. Учебник. — М.: Московский государственный университет печати, 2002. — 336 с.

9. Миротин, Л.Б., Гудков, В.В., Зырянов, В.В. Управление грузовыми потоками в транспортно-логистических системах [Текст]: Монография / Л.Б. Миротин. – М.: Горячая линия-Телеком, 2010. – 704 с.

10. Митин А.Н., Кормин Н.Г. Логистический подход к управлению персоналом организации // Известия Уральского государственного экономического университета. 2007

11. Гаджинский А. М. Логистика : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИВЦ «Маркетинг», 2001.

12. Проценко О.Д., Новиков Д.Т., Голиков Е.А., Карнаухов С.Б. Развитие логистики в России // Логистика, менеджмент, маркетинг, коммерция. Материалы международной научно-практической конференции 29–30 мая 2001 г. Самара, Ч. 1. 2014.

13. Сергеев В.И., Управление цепями поставок - Юрайт, 2015 - 480с.

14. Новикова Т.В., Пахолкин П.П. Управление трудовыми ресурсами в микрологистической системе // Материалы Международной научно-практической конференции «Наука XXI века: опыт прошлого - взгляд в будущее». – Омск: СибАДИ, 2015. – С. 290-296.

15. Новикова Т.В. Трудовая мобильность молодежи на промышленных предприятиях в условиях нестабильной экономики: Автореф. дис. … канд. экон. наук. Омск, 2009. – 28 с.

16. Новикова Т.В. Проблемы планирования подготовки и распределения специалистов в области транспортной логистики // Сборник трудов конференции "Развитие дорожно-транспортного и строительного комплексов и освоение стратегически важных территорий Сибири и Арктики: вклад науки Материалы международной научно-практической конференции". – Омск: Изд-во СибАДИ, 2014. – С. 66-69.

17. Потуданская В.Ф.Экономика и социология труда:учебное пособие / В. Ф. Потуданская, И. В. Цыганкова, Т. В. Новикова; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Омский гос. технический ун-т". Омск, 2009. – 92 с.

18. Барчан Н.Н. Управление кадровым обеспечением: декомпозиция целей / Н.Н. Барчан, А.А. Котов, А.П. Чумаченко // Вестник научных конференций. – 2017. – № 3-4 (19). – С. 9-11.

19. Методы оценки эффективности персонала [Электронный ресурс]. – URL: http://hr-ru.com/2010/04/metody-ocenki-personala (дата обращения: 2.02.2015г.)

20. Assessment Center — Ассессмент Центр [Электронный ресурс]. – URL: http://abmgroup.ru/assessment-center

21. Ассессмент-центр[Электронный ресурс].– URLhttp://academymanag.ru/assessment.html

22. Кизим А.А, Чередниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. №10 (74). С. 27-30.

23. Багузин С.В. Политика управления запасами в рамках управленческого учета // Логистика сегодня. 2014. №3. С. 156.

24. Хагур Ф.Р., Абреч С.И. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом // Мир современной науки. – 2015. – №4. – с.37-42.

25. Степанова, С.Н., Мальцева, Е.С., Родермель, Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С.Н. Степанова, Е.С. Мальцева, Т.А. Родермель // Фундаментальные исследования 2015. № 2. С. 2705 - 2709.

26. Кизим А.А., Илюхин А. С. Управление человеческими ресурсами в логистических системах ТНК // Экономика устойчивого развития. 2013. №14. С. 79-88.

27. Старкова Н.О. Показатели оценки уровня управления организационным развитием малого предприятия // Наука Кубани. – 2013. – № 4. – С. 68-72

28. Кизим А.А., Сулейманова В.Э. Человеческие ресурсы в логистиче-ской системе: территориальный аспект // Экономический вестник ЮФО. – 2013. – № 3. – С. 53-61.