

Кадровые потоки в микрологистической системе транспортного предприятия

В статье автором изложены научно-обоснованные разработки, направленные на повышение качества логистического обеспечения транспортного предприятия и эффективности перевозочного процесса. Исследованы основные проблемы и тенденции развития логистики в микрологистических системах транспортных предприятий, теоретические и методологические принципы логистики кадровых потоков. Рассмотрен логистический подход к организации кадровых потоков внутри предприятия, а в частности, создание службы логистики. По каждому направлению даны основные характеристики проблемной ситуации и предложены мероприятия по ее разрешению. Проанализированы особенности функционирования службы логистики транспортного предприятия. По каждому направлению даны основные характеристики проблемной ситуации и предложены мероприятия по ее разрешению.

На сегодняшний день можно выделить три основных варианта организации логистических процессов: распределение функций логистики между сотрудниками предприятия, создание собственной службы логистики или привлечение сторонних специализированных фирм (аутсорсинг) [1].

Однако создавать собственную службу логистики необходимо лишь тогда, когда существует реальная потребность в ее формировании. К сожалению, некоторые руководители делают это лишь с целью следования модным современным тенденциям, что вызывает когнитивный диссонанс, и обычно приводит к скорому закрытию недавно созданного отдела, а порой и самого предприятия.

Служба логистики осуществляет руководство функциональными направлениями и конкретными бизнес-процессами, поэтому ей подчиняются исполняющие их сотрудники других подразделений, но не подразделения в целом.

Цель обособления службы логистики – оптимизация транспортно-складских затрат предприятия при движении материальных ресурсов от поставщиков до предприятия, внутри последнего, и готовой продукции - к покупателям. Структурно обособленная служба логистики позволит сконцентрировать в одних руках усилия предприятия по рационализации величины запасов сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции, необходимых для эффективного функционирования промышленного предприятия [2].

Для внедрения логистического управления в повседневную деятельность предприятия необходимо создание самостоятельного подразделения в организационной структуре предприятия - службы логистики. Она представляет собой объединение отдела материально-технического обеспечения и

транспортно-складского хозяйства, наделенного логистическими функциями. Служба логистики должна работать при непосредственном взаимодействии с планово-производственным отделом и диспетчерской.

Основные понятия и концепции логистики очень хорошо соответствуют такому сложному и важному виду ресурсов, как кадры [3,4]. Кадры - это специально обученный персонал, способный с необходимой ответственностью выполнять производственные функции. Кадры характеризуются высокой подвижностью, поэтому понятие потока кадров вполне раскрывает необходимость постоянного отслеживания и управления изменениями в человеческих ресурсах. Как любой другой вид ресурсов, кадры должны поступать в логистические системы, развиваться и использоваться в них и выходить за пределы. При таком подходе логистика должна обеспечить оптимальный баланс между входными и выходными кадровыми потоками с тем, чтобы кадровый потенциал предприятия развивался в соответствии с развитием этого предприятия.

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 развития кадров.

Положительный эффект дает применение кадровой логистики не только на микроуровне, но и на уровне макрологистики. На уровне отрасли кадровая логистика призвана в первую очередь оптимизировать потоки кадров на стадии их обучения. Здесь особо важными являются проблемы подготовки квалифицированных кадров, притока и адаптации специалистов в отрасли, отраслевой системы переподготовки и повышения квалификации.

Кадровая логистика выстраивается на основе миссии предприятия [3]. 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 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.

Логистическая кадровая система предприятия может считаться результативной, если все работники четко понимают и активно участвуют в реализации целей и задач подразделения, в котором работают; выполнение персоналом должностных обязанностей четко соответствует предъявляемым требованиям; персонал всех структурных подразделений эффективно взаимодействует друг с другом; эффективно осуществляется взаимодействие с внешними партнерами; работники постоянно повышают знания и применяют их в практической деятельности.



Рисунок - Структурная схема кадровой логистики предприятия

Логистика входных кадровых потоков. Источники, питающие фирму различными ресурсами (материальными, информационными, финансовыми), находятся в основном во внешней среде. Это положение относится и к источникам кадровых ресурсов. Основными внешними источниками входного потока персонала являются: учебные заведения, службы занятости (биржи труда); специализированные фирмы по найму персонала. Однако ресурсы внешней среды не безграничны, на них претендуют многие другие фирмы, это относится и к кадрам. Кроме того, фирма может не располагать возможностями или считать нецелесообразным предложить условия найма на том уровне, какой установился на рынке труда. Поэтому всегда есть опасность, что фирма не сможет получить работников извне.

Кроме внешних существуют также внутренние источники привлечения персонала. Это перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений; перемещение сотрудника на более высокий уровень; формирование новой функциональной роли сотрудника. Внутренние источники позволяют лучше использовать уже имеющиеся кадры, создают возможность быстрого заполнения вакантной должности.

Привлекая внутренние источники, фирма уже знает положительные и отрицательные стороны кандидатов, в свою очередь сам кандидат на заме-

щение новой должности хорошо знает фирму, поэтому может быстрее адаптироваться. Однако ориентация на внутренние источники возможна далеко не всегда, основная часть кадрового потока приходит извне. Перед тем как выбрать источник для пополнения рабочей силы, необходимо точно сформулировать, на какие должности требуется найти работников, какие требования предъявляются к кандидатам, т.е. определить качественные и количественные требования к кадрам. Пристальное внимание необходимо уделять эффективному взаимодействию всех звеньев логистической системы, участвующих в организации входных кадровых потоков.

Логистика внутренних кадровых потоков. Поступая в логистическую систему, входные кадровые потоки должны пройти период адаптации. В период адаптации происходит включение работника в новые профессиональные и социальные условия, в систему взаимоотношений коллектива, взаимное приспособление человека и коллектива. Вхождение сотрудника в фирму - это сложный и важный процесс, в успехе которого заинтересован как сам работник, так и фирма. Необходимым условием успешности этого процесса является изучение ценностей и правил поведения, характерных для сотрудников данной фирмы.

Организация внутрифирменных кадровых потоков предполагает установление определенного порядка осуществления трудового процесса. Элементами логистики потока труда являются: разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система их взаимосвязей; рациональные приемы и методы труда, обеспечивающие выполнение трудовых операций с наименьшими затратами времени и усилий работника; организация рабочего места.

Логистическое проектирование внутренних кадровых потоков основывается на следующих принципах:

- использование принципа разнообразия, чтобы работник выполнял достаточно широкий набор операций;
- операции, совершаемые работником, должны давать законченный результат, который может быть оценен;
- предоставление работнику возможности обучаться, расти в профессиональном плане;
- обеспечение обратной связи.

Адаптировать кадровые потоки к изменениям в объемах работ помогают нестандартные режимы работы персонала. Такие режимы предусматривают возможность отработки как меньшего, так и большего количества времени по сравнению с нормативной рабочей неделей. В развитых зарубежных странах по такой схеме работает примерно 25-30 % занятых.

Для оптимизации кадровых потоков предприятия необходимо внедрение новой системы управления. Задачи внедрения:

- формирование в коллективе положительного отношения к достижению целей компании;
- достижение целей компании путем мотивации и поощрения со-

трудников на результат.

В формировании положительного отношения работников к фирме, повышении их самоотдачи в производственной деятельности большое значение имеет социальная политика предприятия. В терминах логистики социальная политика рассматривается как кадровый сервис. Под кадровым сервисом понимается стимулирование физического и духовного развития персонала, содействие поддержанию его здоровья, экономии времени и сил.

Логистика выходных кадровых потоков. Кадровый поток транспортно-го предприятия находится в постоянном движении, изменяется и преобразуется, часть его выходит за пределы фирмы во внешнюю среду.

Замена сотрудников, ушедших из организации, обходится достаточно дорого, особенно если они не оправдали вложенных в них инвестиций (например, на обучение). Уволившиеся работники являются потерянными для фирмы, поэтому основным принципом управления выходными кадровыми потоками должно быть сохранение общего кадрового потенциала на необходимом уровне.

Высвобождение рабочей силы связано со следующими причинами: увольнением по собственному желанию, увольнением по инициативе администрации из-за сокращения рабочих мест или нарушения работником трудовой дисциплины, уходом на пенсию. За рубежом используется такой метод повышения мобильности персонала, как лизинг кадров. Смысл этого метода в том, что одна фирма (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирме (заемщику), обязывая этих сотрудников в течение срока «аренды» работать в фирме-заемщике.

Создание службы логистики позволит увязать в единую систему задачи логистического управления внутренними бизнес-процессами компании с бизнес-процессами партнеров и потребителей [4]. В структуре службы логистики все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Понимание выгод эффективного взаимодействия функциональных подразделений и службы логистики, наличие эффективной системы коммуникации между подразделениями, поддержка руководства компании способны внести значительный вклад в реализацию стратегической цели компании.

Проблемы, возникающие при организации службы логистики на предприятиях, естественно, имеют свои объективные причины, прежде всего, следует отметить, что логистика является относительно новым направлением экономической деятельности в целом, и в частности, на предприятиях и в организациях. При этом установление функций логистики осуществляется, как правило, за счет переформирования целого ряда традиционных функций, которые сложились исторически, регламентированы определенными положениями и выполняются определенными структурными подразделениями

предприятия, для которых служба логистики выступает в качестве конкурента. Между некоторыми подразделениями предприятия и службой логистики возникают противоречия по поводу осуществления той или иной функции или права принятия решения по определенным задачам.

Следующей проблемой в организации службы логистики на предприятии и в решении вопроса о передаче ей некоторых функций производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой другими подразделениями предприятия, является оптимальность и рациональность организационной структуры данной службы. Четкая организация, классически разработанная оптимальная структура службы логистики, рационализация функций, процедур и операций, закрепленных за службой логистики на предприятии, регламентация взаимодействия звеньев микрологистической цепи входят в определенное противоречие с функционированием остальных подразделений предприятия и с их организационными структурами.

Другая проблема в организации службы логистики, возникающая на предприятиях, состоит в отсутствии в настоящее время единого оптимального варианта организационной структуры по группам предприятий и каждого структурного подразделения, входящего в их состав. Существующее многообразие организационных форм и структур, имея в каждом отдельном случае определенные преимущества, порождает и ряд серьезных недостатков, оказывающих влияние (в том числе негативное) не только на организационный процесс формирования логистической деятельности, но и на экономическую и производственно-хозяйственную деятельность предприятия или организации в целом.

Еще одна проблема в организации службы логистики на предприятии заключается в отсутствии в ряде случаев ее организационной и функциональной гибкости. В условиях постоянно изменяющейся экономической обстановки, усиливающейся конкуренции на рынке, изменений конъюнктуры самого рынка организационная структура службы логистики на предприятии или в организации должна быть предельно гибкой и способной в короткое время реагировать на изменения внешней среды в отличие от традиционно сложившихся и установившихся тенденций в структурах функциональных подразделений предприятий или организаций.

Для того чтобы служба логистики функционировала продуктивно, необходим ряд условий, обеспечивающих предпосылки успеха логистического направления деятельности практически любого предприятия, которые складываются из следующих составляющих:

- точная формулировка функций каждого отдельного сотрудника службы логистики - перечень прав и обязанностей, выполняемых логистических операций, процедур и направлений взаимодействия с отделами, группами и сотрудниками службы логистики;

- наличие необходимой информации о количестве сотрудников службы логистики, которые потребуются в ближайшее или отдаленное будущее, - прогнозирование будущих логистических операций, процедур, работ и функ-

ций, которые носят в основном инновационный характер, связанный с изменениями конъюнктуры рынка, мотивацией потенциальных потребителей, технических и физико-химических характеристик товаров производственного и потребительского назначения;

- информация о наборе знаний и навыков будущих сотрудников службы логистики, а также информация об объемах предполагаемых логистических операций, процедур и работ, возможном расширении предприятия и новых направлениях производственно-хозяйственной деятельности, количестве трудовых ресурсов и рынке рабочей силы, включая данные об учебных заведениях, которые готовят или будут готовить требуемых специалистов;

- необходимость подбора будущего менеджера на конкретную должность в организационной структуре, а не подбор должности для будущего сотрудника – речь в данном случае идет о формальных и неформальных производственных связях, когда неформальная связь может привести к негативным последствиям в трудовых отношениях конкретного отдела или группы службы логистики или даже предприятия в целом.

Алгоритм принятия решения о создании службы логистики на предприятии.

Шаг 1. Определение места логистики и степени ее влияния на бизнес в целом.

Оценить роль логистики и степень ее влияния на бизнес компании удобнее всего при помощи сбалансированных показателей. Для этого все бизнес-процессы делятся на следующие элементы:

- финансы: каких показателей мы должны достичь, чтобы акционеры и кредиторы были довольны;

- клиенты: как мы должны работать с клиентами, чтобы они были удовлетворены;

- бизнес-процессы: как и какие процессы необходимо оптимизировать, чтобы реализовать нашу конкурентную стратегию и стратегию развития;

- потенциал: какие компетенции необходимо развивать, чтобы иметь возможность оптимизировать процессы.

Результат: определена миссия и цель работы подразделения логистики компании.

Шаг 2. Определение управляемых процессов.

Отдел логистики выполняет следующие функции: прогнозирование спроса, управление запасами, логистические коммуникации, грузопереработка, обработка заказов, выбор мест для производственных и складских помещений, снабжение, складирование и хранение. Необходимо оценить влияние каждой из этих функций на бизнес-процессы. На основе этого анализа можно определить круг обязанностей и полномочий логистов.

Результат: перечень управляемых бизнес-процессов, согласованный список полномочий и обязанностей логистов.

Шаг 3. Определение стратегических целей.

Необходимо определить целевые показатели компании и пути их дос-

тижения с учетом ресурсов подразделения логистики.

Результат: согласованный стратегический план подразделения.

Шаг 4. Формирование организационной структуры.

Реализация любой задачи зависит от сотрудников, поэтому, формируя структуру, нужно четко понимать, какие требуются специалисты. Так, следует добиваться понимания задачи, а не формального ее исполнения. Достичь этого можно, если разработать планы развития каждого ключевого сотрудника подразделения.

Результат: согласованная организационная структура, матрица требований к должностям, план заполнения вакансий и обучения персонала.

Шаг 5. Формализация бизнес-процессов.

На этом этапе руководитель должен формализовать ключевые процессы и регламентировать все процедуры, то есть сделать так, чтобы работа подразделения по возможности не зависела от конкретных сотрудников. Желательно, чтобы процедуры описывались не лично генеральным директором, а начальниками отделов, которые в дальнейшем будут эти процедуры исполнять.

Результат: согласованные формализованные процедуры работы.

Шаг 6. Решение стратегических задач.

Успешно завершив шаги 1-5, подразделение может перейти в текущий режим работы - приступить к тактическим и стратегическим задачам. Периодически следует контролировать эффективность.

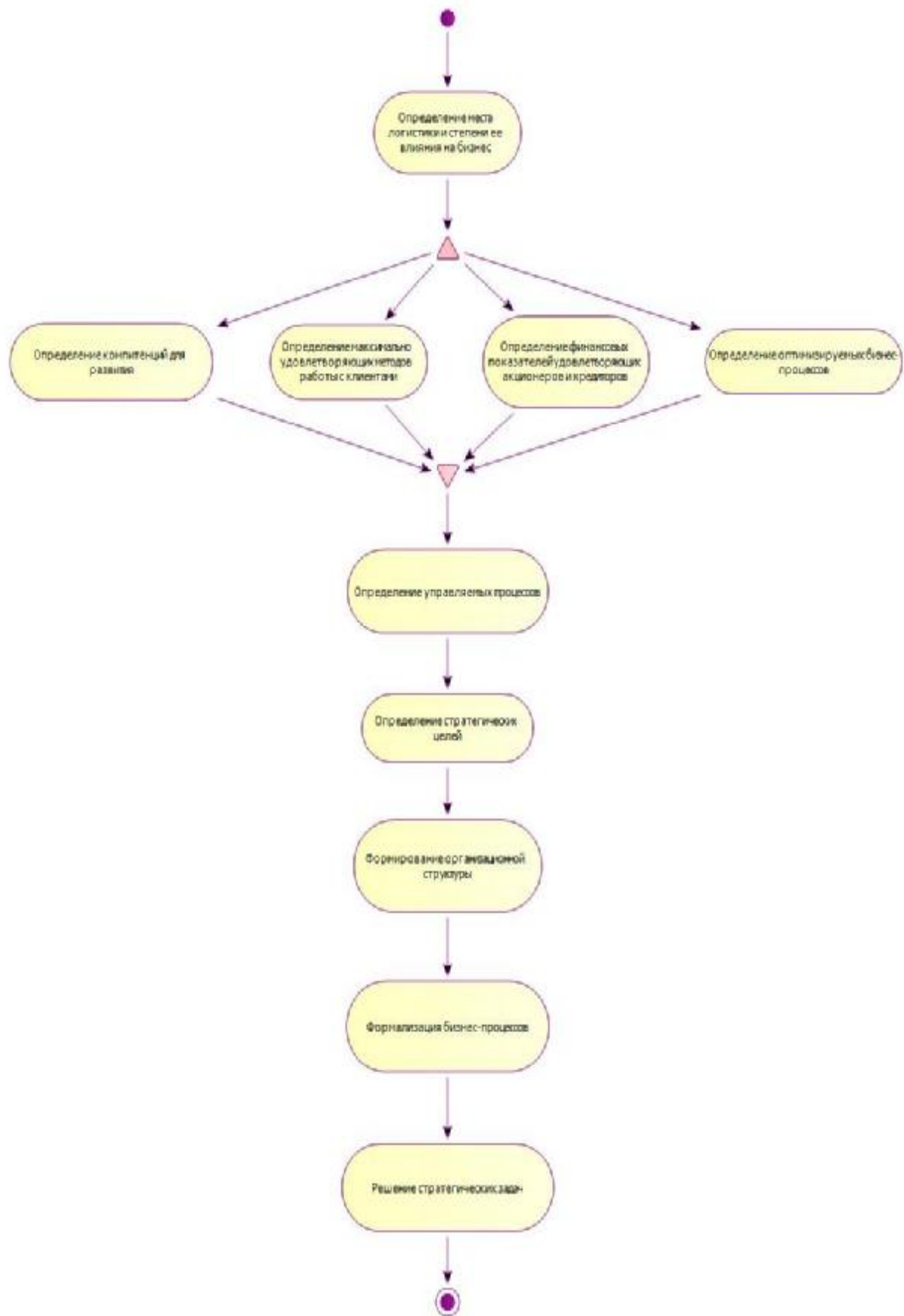


Рисунок - Алгоритм решения задачи по логистизации предприятия

Модульная организация службы логистики предполагает использование пространственной структуры ее формирования и представляет собой многоитерационный процесс, осуществляемый в следующей последовательности (по итерациям):

- производится набор функциональных блоков логистики, количество которых зависит от направлений деятельности субъектов хозяйствования;

- komponуются отделы или группы службы логистики в зависимости от количества работающих на предприятии и номенклатуры используемых материально-технических ресурсов;

- устанавливаются принципы формирования организационной структуры по каждому отделу или группе службы логистики;

- определяются функции отделов и групп службы логистики на основе полного комплекса логистических операций, выполняемых на предприятии в зависимости от направления ее производственно-хозяйственной деятельности;

- рассчитывается необходимое количество сотрудников по каждому отделу или группе службы логистики на основе объемов выполняемых логистических операций;

- формируются материальные и информационные потоки при взаимодействии службы логистики с другими организационными структурами предприятия.

Принципиальный недостаток данной структуры заключается в том, что перечисленные группы логистических операций соединены в материалопроводящую функцию по классическому, но не по системному методу. Элементы (операции) есть, однако состав их складывается случайно, т. е. не исключено, что при проектировании сквозного логистического процесса какие-то операции придется добавить, а какие-то исключить. Связи между операциями четко не определены и устанавливаются зачастую по случайному закону. Организация этих операций в единую функцию специально не осуществляется, нет и носителя этой функции на предприятии.

Литература

1. Вельможин А.В., Гудков В.А., Миротин Л.Б. / Технология, организация и управление грузовыми автомобильными перевозками. – Волгоград, 1999. – 296 с.
2. Зырянов В.В., Миронюк В.П., Шабанов А.В. Методы формирования региональных транспортно-логистических систем: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: РГСУ, 2004. – 174 с.
3. Зырянов В.В., Кочерга В.Г. Информационное обеспечение задач транспортной логистики // Логистика: Стратегия и тактика антикризисного управления: Материалы международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону : РГСУ, 1999. - С. 20-21.
4. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э., Касенов А.Г. / Логистика: обслуживание потребителей. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 190 с.