

Баранова Наталья Аркадьевна

ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в настоящее время управление персоналом – одна из важных проблем менеджмента логистической организации, заинтересованной в повышении своей эффективности. В связи с этим проведенное исследование, включающее результаты оценки современного состояния управления персоналом в логистической организации, является актуальным и значимым. В процессе работы применялись обще- и частнонаучные методы проведения оценки управления персоналом в логистической организации. Результатом проведенного исследования явилась управленческая информация о современном состоянии, проблемах и мероприятиях по повышению эффективности управления персоналом в логистической организации, которая необходима и позволит ее руководителю принять рациональные управленческие решения.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, логистическая организация, система, эффективность.

Abstract: at present, personnel management is one of the important problems of the management of a logistics organization interested in increasing its efficiency. In this regard, the conducted study, including the results of the assessment of the current state of personnel management in a logistics organization, is relevant and significant. In the process of work, general- and specific scientific methods for conducting an assessment of personnel management in a logistics organization were used. The result of the conducted study was management information on the current state, problems and measures to improve the efficiency of personnel management in a logistics organization, which is necessary and will allow its manager to make rational management decisions.

Keywords: personnel, personnel management, logistics organization, system, efficiency.

В сегодняшней жесткой конкурентной среде управление персоналом становится все более важным, поскольку эффективность всего бизнеса компании зависит от его работы [1, с. 54]. Управление персоналом логистической организации имеет общие черты с управлением персоналом любой организации, но приобретает специфические черты, связанные с особенностями ведения логистического бизнеса (рисунок 1).



Рис. 1. Особенности управления персоналом в логистической организации

Исследуемая логистическая организация оказывает транспортно-экспедиционные услуги в сфере железнодорожных грузоперевозок, специализируясь на перевозке различных видов грузов в различных направлениях, предоставляя различные виды подвижного состава под их погрузку, работая с собственниками вагонов из разных стран.

Исследуемая организация работает на различных клиентурных рынках:

- рынок отправителей и получателей сырьевых материалов;
- рынок отправителей и получателей сельскохозяйственных грузов;
- рынок отправителей и получателей строительных грузов;
- рынок отправителей и получателей торговых грузов;
- рынок отправителей и получателей промышленных грузов (техника и т. п.);
- рынок потребителей транспортно-экспедиционных услуг (оформление документов, оплата тарифов и т. п.).

При работе на этих рынках исследуемая логистическая организация придерживается ряда принципов (компетентность, безопасность, сотрудничество, надежность) и следует трем основным концепциям, отраженным на рисунке 2.



Рис. 2. Концепции работы исследуемой логистической организации с клиентами

Организационная структура логистической организации – линейно-функциональная. Анализ экономических результатов деятельности данной организации показал, что прибыль от реализации ее услуг возросла за 2022–2024 гг. на 36,05%, при этом рентабельность затрат увеличилась на 1,5, а рентабельность продаж – на 0,7 пункта.

Численность персонала исследуемой логистической организации в 2024 г. составила 10 чел. (рисунок 3).

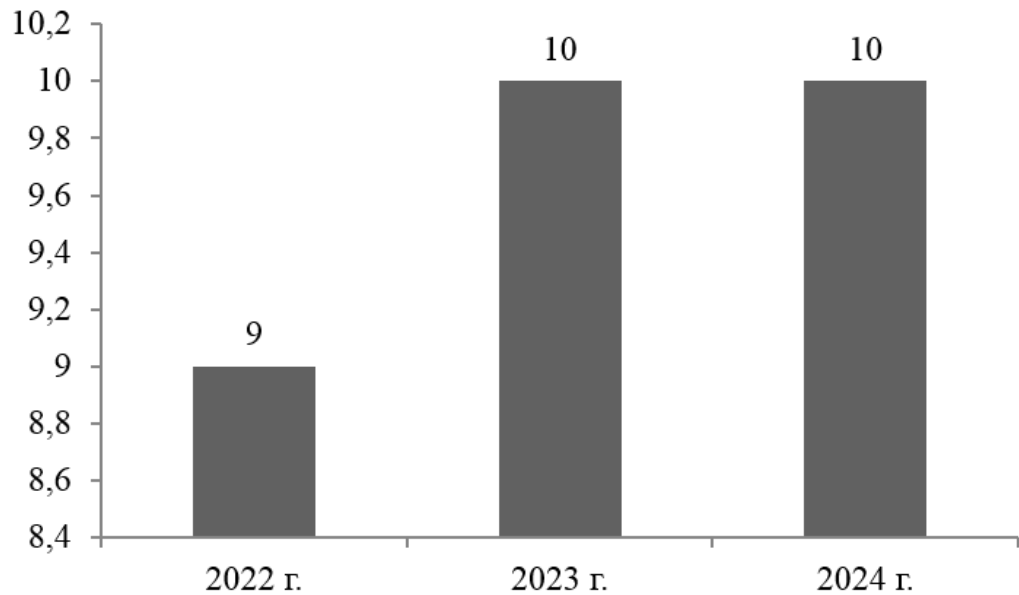


Рис. 3. Динамика роста численности персонала
исследуемой логистической организации, чел.

При этом на долю руководителей и специалистов данной организации приходилось по 20% (таблица 1).

Таблица 1

Среднегодовая численность персонала исследуемой
логистической организации в разрезе его категорий

Категория работников	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %
Руководители	2	22,2	2	20,0	2	20,0
Специалисты	2	22,2	2	20,0	2	20,0
Сотрудники	5	55,6	6	60,0	6	60,0
Всего	9	100	10	100	10	100

В коллективе данной логистической организации работает 60% мужчин; коллектив достаточно молодой, все сотрудники имеют образование и стаж работы (таблица 2).

Таблица 2

Качественная характеристика персонала исследуемой
логистической организации в 2024 году

Качественные характеристики персонала	Состав и структура персонала	
	чел	%
Среднегодовая численность персонала	10	100
Структура сотрудников по полу		
Мужчины	6	60,0
Женщины	4	40,0
Структура сотрудников по возрасту		
от 18 до 25 лет	2	20,0
от 26 до 36 лет	5	50,0
от 37 до 50 лет	3	30,0
свыше 50 лет	-	-
Структура сотрудников по стажу работы		
от 1 до 2 лет	1	10,0
от 2 до 5 лет	3	30,0
от 5 до 10 лет	4	40,0
свыше 10 лет	2	20,0
Структура сотрудников по уровню образования		
Общее среднее	-	-
Среднее специальное	2	20,0
Высшее	8	80,0

Процесс движения персонала в данной организации происходил в течение всего анализируемого периода (таблица 3). Так, в 2024 г. коэффициент текучести кадров возрос до 0,2, а коэффициент постоянства кадров снизился.

Таблица 3

Относительные показатели движения персонала
в исследуемой логистической организации

Показатели	Годы			Изменение (+/-)
	2022	2023	2024	
Коэффициент оборота по приему	0,33	0,2	0,2	-0,13
Коэффициент оборота по выбытию	0,11	0,2	0,2	+0,09
Коэффициент общего оборота	0,44	0,4	0,4	-0,04
Коэффициент текучести кадров	0,11	0,2	0,2	+0,09
Коэффициент постоянства кадров	0,72	0,67	0,66	-0,06

Общий фонд рабочего времени за 2022–2024 гг. увеличился в исследуемой логистической организации на 2040 человеко-часов, что обусловлено как ростом численности работников, так и увеличением отработанных одним работником часов за год.

Основную долю персонала данной организации составляют работники отдела логистики. По мнению руководства, менеджер по логистике является главным организатором бизнес-процессов по железнодорожным грузоперевозкам. Менеджер по логистике может сам планировать свой рабочий день, развивать себя как специалиста, но востребованность и хороший доход он может получить только при условии полной отдачи себя бизнесу.

Проведенный анализ системы управления персоналом в исследуемой логистической организации показал, что в ее организационной структуре отсутствует HR-специалист или подразделение (таблица 4).

Таблица 4

Характеристики управления персоналом
в исследуемой логистической организации

Параметры	Характеристики
Объект управления	Работники (трудовой коллектив)
Основная цель управления	Обеспечение логистической организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие
Экономическая цель управления	Обеспечение кадрами в нужном количестве и качестве, увеличение рабочих объемов при заданной численности персонала
Социальная цель управления	Выполнение ожиданий, потребностей и интересов работников: интересная работа, благоприятные условия труда, хорошая оплата
Ключевой подход	Ориентация на реактивную кадровую политику
Зона ответственности	Директор, юрист, начальник отдела логистики

Общее руководство вопросами управления персоналом в данной логистической организации возложено на директора, специфическими вопросами управления персоналом в рамках отдела логистики занимается его начальник, юридические вопросы по приему, увольнению, переводам работников возложены на юриста.

Кадровая политика в исследуемой логистической организации базируется на традициях и ценностях, сформированных в течение всего периода его существования, с интеграцией наиболее современных подходов к управлению персоналом (поиск персонала посредством Интернета, взаимодействие с кандидатами через социальные сети и т. д.). В данной организации реактивная кадровая политика. При этом ее нельзя отнести только к закрытой или открытой, для нее характерны кадровые процессы, осуществляемые в рамках обеих политик.

Система управления персоналом в исследуемой логистической организации наглядно отражена на рисунке 4.



Рис. 4. Система управления персоналом
в исследуемой логистической организации

Система управления персоналом в исследуемой логистической организации включает в себя несколько подсистем, одна из которых – подбор персонала. Определение потребности в персонале осуществляется в процессе расширения деятельности данной логистической организации и с учетом выбытия персонала. В случае недостатка работников осуществляется их поиск, для чего используют как внутренние, так и внешние источники. Адаптация работников в

исследуемой логистической организации осуществляется посредством наставничества.

Следующая подсистема в системе управления персоналом – это развитие персонала. Исследуемая логистическая организация является членом Ассоциации национальных экспедиторов РК, по инициативе которой создан Центр управления и логистики, где сотрудники отдела логистики проходят обучение. Примером ротации персонала в данной организации является назначение менеджера по логистике начальником отдела логистики. Мотивирование персонала включает экономические и неэкономические стимулы. Уровень дохода менеджера по логистике напрямую зависит от его личной мотивации и эффективной организации своей работы. Неэкономические стимулы включают: карьерный рост, комфортные условия работы, признание и похвалу руководства. Оценка персонала осуществляется посредством измерения результатов работы, например, у менеджера по логистике на основе числа и объема сделок, а также размером зарплаты.

Имеющиеся методы управления персоналом в исследуемой логистической организации применяются в той или иной степени (таблица 5).

Таблица 5

Характеристика методов управления персоналом
в исследуемой логистической организации

Методы	Меры воздействия		Степень применения в исследуемой организации
Административные	Распорядительные	Приказ, распоряжение, координация работ, контроль исполнения.	Высокая
	Материальная ответственность	Депремирование, штраф.	Высокая
	Дисциплинарная ответственность	Выговор, увольнение.	Средняя
Экономические	Вознаграждение	Заработная плата, премия.	Высокая
Социально-психологические	Психологические	Убеждение, просьба, похвала, запрещение.	Средняя
	Социальные	Наблюдение,	Средняя

Учитывая результаты оценки системы управления персоналом в данной логистической организации системы логистики персонала, можно представить в виде бизнес-процесса, а его элементы – как процессы второго и третьего уровня (рисунок 5).



Рис. 5. Бизнес-процесс управления логистикой персонала
в исследуемой логистической организации

Цель системы логистики персонала можно сформулировать, перефразировав логистическое правило «7R» [2, с. 43]: нужные работники необходимого уровня квалификации в необходимом количестве в нужное время, выполняющие необходимые функции (т. е. в нужном месте) для транспортно-экспедиционного предприятия, с требуемым уровнем затрат. Все элементы системы логистики персонала взаимосвязаны с другими подсистемами управления персоналом, такими как адаптация, мотивация, оценка персонала и др.

Проведенная оценка эффективности управления персоналом в данной организации показала, что за 2022–2024 гг. произошел рост годовой производительности труда на 19,8 млн тенге (рисунок 6).

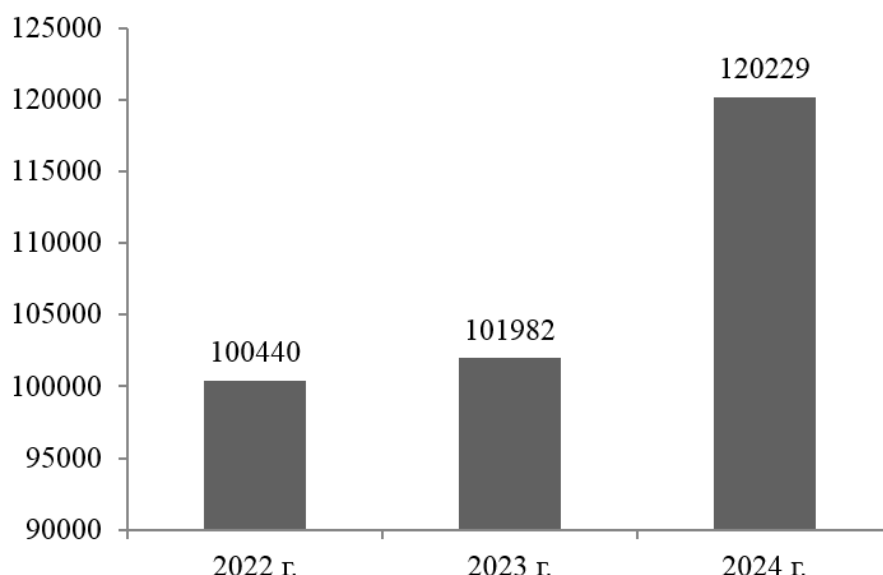


Рис. 6. Динамика изменения производительности труда в исследуемой логистической организации, тыс. тенге

Среднедневная и среднечасовая выработка одного работника также увеличились (таблица 6).

Таблица 6

Среднедневная и среднечасовая выработка одного работника исследуемой логистической организации

Показатели	Годы			Изменение (+/-)
	2022	2023	2024	
Среднедневная выработка одного работника, тыс. тенге	410,0	414,6	488,7	+78,7
Среднечасовая выработка одного работника, тыс. тенге	51,2	51,8	61,1	+9,9

В целом за анализируемый период темп роста производительности труда в исследуемой организации превышал темп роста оплаты труда, такое соотношение характеризуется положительно.

Оценка удовлетворенности персонала работой в организации показала, что в целом персонал удовлетворен работой в ней (рисунок 7), при этом больше всего сотрудники удовлетворены содержанием и характером труда (4,1 балла) и взаимодействием в коллективе (4,1 балла), менее всего – возможностями карьерного роста и развитием личности (3,9 балла).



Рис. 7. Результаты анкетирования сотрудников исследуемой логистической организации по поводу их удовлетворенности различными факторами, формирующими их трудовое поведение

Для руководителя важно всегда понимать, насколько выгодно ему работать с тем или иным сотрудником, поэтому нельзя игнорировать показатель рентабельности персонала. Как показал анализ, уровень прибыли на одного работника исследуемой логистической организации за 2022–2024 гг. возрос на 6,9 млн. тенге (таблица 7).

Таблица 7

Рентабельность персонала в исследуемой логистической организации

Показатели	Годы			Изменение (+/-)
	2022	2023	2024	
Прибыль от реализации услуг, тыс. тенге	275708	315123	375114	+99406
Среднегодовая численность работников, чел.	9	10	10	+1
Прибыль на одного работника, тыс. тенге	30634	31512	37511	+6877

Вместе с тем, анализ сложившейся системы управления персоналом в исследуемой логистической организации выявил проблемы в осуществлении отдельных кадровых процессов (таблица 8).

**Проблемы и мероприятия по совершенствованию управления персоналом
в исследуемой логистической организации**

Проблемы	Мероприятия по совершенствованию управления персоналом
Текучесть кадров (менеджеров по логистике)	Во время первичного собеседования необходимо обращать внимание не только на предпринимательские характеристики, культурный уровень, жизненную позицию соискателя на должность менеджера по логистике, но и выявлять особенности мотивации к заработку, при подборе персонала в исследуемую логистическую организацию необходимо обращать внимание на возможности карьерного роста. Для этого помимо должностей менеджер по логистике и начальник отдела логистики необходимо ввести новую градацию должностей: помощник менеджера по логистике – менеджер по логистике – начальник отдела логистики, необходимо обратить внимание на возможность использования модели компетенций, в которой четко прописаны критерии соответствия кандидата вакантной должности, рекомендуется проводить оценку удовлетворенности сотрудников работой в исследуемой логистической организации, внедрить ряд мотивирующих мероприятий для поддержания лояльности сотрудников исследуемой логистической организации: оплата дополнительных бонусов за знание иностранного языка (английский, китайский и т. п.) вследствие роста доли международных грузоперевозок; оплата исследуемой логистической организацией медицинской страховки, включающей услуги стоматолога (1 раз в год), для сотрудников, работающих более трех лет в ней; оплата компанией курсов повышения квалификации (1 раз в год) для сотрудников, работающих более трех лет в ней; оплата 50% стоимости абонемена в спортзал для сотрудников, работающих более трех лет в ней, необходимо внедрить выходные интервью с сотрудниками при увольнении, которые позволяют своевременно выявить внутрикорпоративные проблемы и тенденции и изменить кадровую политику исследуемой логистической организации.
Оценка персонала (менеджеров по логистике) проводится только по критериям результативности	Рекомендуется проводить оценку компетенций персонала, использовать результаты оценки в процессе ротации сотрудников исследуемой логистической организации, использовать результаты оценки в процессе обучения и развития персонала исследуемой логистической организации.
Ожидаемый эффект – снижение текучести персонала; рост эффективности управления персоналом в исследуемой логистической организации	

Так, в организации отмечается рост текучести кадров (в 2022 г. – 11%, в 2023–2024 гг. – 20%), что выше годовой нормы естественной текучести персонала (3–5%). Проблему текучести кадров в сфере логистики многие эксперты связывают, в том числе, и с неэффективным подбором персонала, в связи с

этим, можно предложить следующие мероприятия по повышению эффективности системы подбора и снижения текучести кадров:

- во-первых, во время первичного собеседования необходимо выявлять, в т. ч., особенности мотивации к заработку;
- во-вторых, при подборе персонала необходимо обращать внимание на возможности карьерного роста. Для этого целесообразно ввести новую градацию должностей: помощник менеджера по логистике – менеджер по логистике – начальник отдела логистики;
- в-третьих, необходимо обратить внимание на возможность использования модели компетенций, в которой четко прописаны критерии соответствия кандидата вакантной должности;
- в-четвертых, проводить оценку удовлетворенности сотрудников работой в организации (она была проведена в работе);
- в-пятых, внедрить ряд мотивирующих мероприятий для поддержания лояльности сотрудников: оплата бонусов за знание иностранного языка; для сотрудников, работающих более трех лет в компании: оплата медстраховки, включающей услуги стоматолога (1 раз в год), курсов повышения квалификации (1 раз в год); 50% стоимости абонементов в спортзал, а также внедрить выходные интервью с сотрудниками при увольнении, которые позволяют выявить проблемы и изменить кадровую политику организации.

С предыдущей связана и проблема того, что оценка персонала организации проводится только по критериям результативности, хотя она должна включать и оценку их компетенций (таблица 9).

Таблица 9

Результаты оценки компетенций в рамках выполняемых функций менеджером по логистике исследуемой логистической организации

Компетенции	Профиль требований	Сотрудник	d (2–3)	g	d*g	(d*g) ²	Индекс сходства с профилем требований $C=\sqrt{\sum(d*g)^2}$
Менеджер по логистике 1							

При работе с программами и документами	6	5	1	0,25	0,25	0,0625	0,612
Во взаимодействии с коллегами	6	5	1	0,25	0,25	0,0625	
При работе с участниками перевозочного процесса	7	6	1	0,5	0,5	0,25	
Менеджер по логистике 2							
При работе с программами и документами	6	6	0	0,25	0	0	1,031
Во взаимодействии с коллегами	6	5	1	0,25	0,25	0,0625	
При работе с участниками перевозочного процесса	7	5	2	0,5	1	1	

В этой связи рекомендуется: проводить оценку компетенций персонала; использовать ее результаты в процессе ротации, обучения и развития персонала. Для оценки компетенций персонала рекомендуется использовать методику определения степени соответствия должности с помощью профиль-метода. Для этого составляется профиль требований к компетенциям конкретного специалиста в данном случае, менеджера по логистике, причем он коррелирует с показателями предложенной модели компетенций.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить как эффективность управления персоналом, так и в целом эффективность управления данной логистической организацией. В прогнозном периоде текучесть персонала снизится до 10%, производительность труда увеличится на 12 млн тенге, прибыль на одного работника – на 5,4 млн тенге. Прибыль от реализации услуг исследуемой логистической организации увеличится до 429,2 млн тенге, возрастут показатели рентабельности.

Список литературы

1. Мишулина О.В. Проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия и пути их решения / О.В. Мишулина, Н.А. Баранова, Н.С. Горелова // Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования: сборник научных трудов. Вып. 5. – Новороссийск: Московский гуманитарно-экономический институт Новороссийский филиал, 2020. – С. 54–57. EDN XRCAQP

2. Гаспарович Е.О. Логистика персонала в условиях цифровизации / Е.О. Гаспарович, И.В. Готман // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2021. – Т. 19. №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-personala-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 12.03.2025). – DOI 10.24147/1812-3988.2021.19(1).41-49. – EDN НААВКУ

Баранова Наталья Аркадьевна – канд. экон. наук, профессор кафедры экономики, Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет», Костанай, Республика Казахстан.
