

Мандра В.В.,*к.э.н., заместитель директора по экономике и финансам,
ГП «Мариупольский морской торговый порт»*

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Аннотация. В статье предложены классификация персонала транспортно-логистического центра и его характеристика. Разработана концептуальная схема управления развитием кадрового потенциала транспортно-логистического центра на основе методологии корпоративного университета. Предложены направления развития компетенций в зависимости от категорий персонала.

Ключевые слова: транспортно-логистический центр (ТЛЦ), развитие персонала, корпоративный университет.

Постановка проблемы. Персонал транспортно-логистического центра во многом отличается от персонала обычного предприятия, поэтому уже при подборе кадров выдвигаются обязательные требования к кандидатам. Учитывая специфику работы персонала транспортно-логистического центра, возникает необходимость организации непрерывного обучения, которое ориентировано на перспективу, подготовку персонала к работе в новых условиях с учетом прогноза потребности транспортно-логистического центра в системе подготовки и переподготовки кадров, изменений во внешней среде, технологических, управленческих и производственных инноваций и т. п.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросы управления персоналом в экономических системах разной природы посвящены работы ученых-экономистов. В частности, Алекси О., Георге Г., Салтер А. Дж. [1] рассматривают вопросы эффективного управления персоналом как неотъемлемую часть процесса внедрения инноваций. Кларди А. [3], Фаркас М. Ф., Торок Л. Г. [4] рассматривают основные показатели эффективности управления персоналом и кадровым потенциалом в целом. Амстеус М. А. [2] уточняет особенности прогнозирования и планирования показателей эффективности управленческого труда. Общетеоретическая концепция управления персоналом на основе методологии корпоративного университета представлена в работе Мэлоуна С. А. [6].

Выделение нерешенной ранее части общей проблемы. Транспортно-логистический центр как специфический объект управления требует детализации общетеоретических подходов к процессам формирования и поддержания высокого интеллектуального уровня работников, что и определило выбор темы и постановку цели данного исследования.

Цель статьи заключается в разработке концепции управления развитием персонала транспортно-логистического центра на основе методологии корпоративного университета, а также комплекса требований к компетенциям различных категорий работников.

Изложение основного материала исследования. Эффективная подготовка сотрудников для работы в системе управления деятельностью транспортно-логистического центра

(далее – ТЛЦ) требует разделения персонала на категории с четким определением необходимых знаний, умений, навыков, компетенций, а также квалификации. С учетом подходов, представленных в [1; 6], предлагается разделить персонал транспортно-логистического центра на следующие категории: лидеры, топ-менеджеры, драйверы, администраторы и операторы. Рассмотрим каждую категорию более подробно на базе методологии, представленной в [6].

1. Лидер – руководитель ТЛЦ, который осуществляет выполнение следующих задач: составление логистических прогнозов и планов; координация проведения работ по проектированию логистических систем и их внедрению; расчет затрат в рамках логистических операций; разработка бюджета логистических операций и обеспечение контрольных мероприятий по его выполнению и т. п.

2. Топ-менеджеры – руководители региональных филиалов (структурных звеньев, обособленных подразделений), которые подчиняются лидеру и выполняют следующие задачи: координация и поиск клиентов; реализация условий договоров перевозок и надежности перевозок; координация и заключение договоров с клиентами; анализ планов перевозок и отчетов по их выполнению.

3. Драйверы – специалисты ТЛЦ, обладающие креативным и аналитическим мышлением. Выполняют следующие задачи: разработка планов перевозок; помощь в решении нестандартных проблем; разработка перспективных направлений деятельности ТЛЦ, повышающие эффективность его функционирования; оценка затрат на перевозки; составление оптимальных маршрутов перевозок; моделирование схем перевозок; разработка методов учета, оценки и моделирования перевозок.

4. Администраторы – работники ТЛЦ, выполняющие базисные, ключевые и поддерживающие логистические функции. Ориентированы на выполнение следующих задач: управление складскими операциями, развитие, размещение и организация складского хозяйства; формулировка требований к операторам и контроль над их выполнением; поддержание стандартов обслуживания клиентов; формирование и поддержание хозяйственных связей по перевозке грузов или оказанию услуг.

5. Операторы – работники ТЛЦ, выполняющие интегрирующую функцию логистической системы и нацеленные на следующие задачи: выполнение планов перевозок; организация технологического процесса перевозки (передача грузов перевозчикам, контроль над доставкой грузов грузополучателям, координация погрузочно-разгрузочных работ); работа с клиентами; составление отчетности; ведение документооборота [5; 6].

В табл. 1 представлены обязательные требования к персоналу ТЛЦ по рассмотренным выше категориям.

В дополнение к представленным в табл. 1 требованиям следует отметить, что для всех рассмотренных категорий

управленческого персонала необходимым минимальным квалификационным требованием является наличие высшего профессионального образования. Для категории «Лидер» и «Топ-менеджер» желательным является наличие ученой степени либо аналогичных углубленных знаний и навыков управленческой работы.

Представленное разделение персонала ТЛЦ и соответствующих требований дает следующие преимущества [1; 4]:

- оптимизация кадрового состава;
- анализ и непрерывное развитие имеющегося кадрового потенциала, а также переподготовка персонала на новые перспективные виды деятельности;

- сохранение кадрового ядра. Совершенствование системы адаптации новых кадров и удержание ценных для ТЛЦ работников благодаря возможности непрерывного кадрового роста;

- укрепление кадрового резерва. Выявление, поддержка, постоянное развитие компетенций и продвижение по службе работников, проявляющих лидерские качества и стремящихся к новым подходам в управлении;

- повышение эффективности работы как над типовыми, так и над специфическими проблемами ТЛЦ за счет реализации новых инициатив, креативных решений, «драйва» работников;

Таблица 1

Требования к отдельным категориям персонала ТЛЦ

Категория персонала	требования к			
	знаниям	умениям	навыкам	компетенциям*
Лидер	<ul style="list-style-type: none"> · проектирование логистических систем · экономика и организация перевозок 	<ul style="list-style-type: none"> · оперативно принимать управленческие решения · контролировать, анализировать и прогнозировать стратегические процессы · делегировать полномочия · оценивать эффективность деятельности ТЛЦ 	<ul style="list-style-type: none"> · ведения деловых переговоров · стратегического планирования · управления изменениями · управления логистическим персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> · управление исполнением · воздействие и оказание влияния · ориентация на достижение · аналитическое и системное мышление · сотрудничество · решение проблем · эффективная коммуникация
Топ-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> · экономическое обеспечение логистики · экономика и организация перевозок 	<ul style="list-style-type: none"> · оперативно принимать управленческие решения · внедрять логистические системы · координировать процессы поиска клиентов · оценивать эффективность деятельности филиала (звена, подразделения) ТЛЦ 	<ul style="list-style-type: none"> · ведения деловых переговоров · разработки планов перевозок · подготовки и заключения договоров · управления логистическим персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> · управление исполнением · воздействие и оказание влияния · ориентация на достижение · аналитическое и системное мышление · сотрудничество · решение проблем · эффективная коммуникация
Драйвер	<ul style="list-style-type: none"> · основы логистики · моделирование логистических систем · информационные системы и технологии 	<ul style="list-style-type: none"> · решать нестандартные проблемы · моделировать схемы перевозок · составлять оптимальные маршруты перевозок · оценивать логистические затраты 	<ul style="list-style-type: none"> · ведения учета и оценки перевозок · стратегического планирования · координации · управления логистическим персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> · управление исполнением · управление человеческими ресурсами · ориентация на результат · креативное и аналитическое мышление · инициативность · решение нестандартных проблем · консультирование
Администратор	<ul style="list-style-type: none"> · складской учет · организация перевозок · теория логистики 	<ul style="list-style-type: none"> · содействовать в составлении логистических прогнозов и внедрении логистических систем · контролировать, анализировать свою область работы · оценивать эффективность деятельности сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> · управления складскими операциями · обслуживания и работы с клиентами · управления документооборотом · управления командной работой · составление отчетов 	<ul style="list-style-type: none"> · развитие подчиненных · эффективная коммуникация · ориентация на результат · стремление к развитию · сотрудничество · сбор информации и внимание к деталям · следование нормам и стандартам
Оператор	<ul style="list-style-type: none"> · основы логистики · информационные системы и технологии 	<ul style="list-style-type: none"> · оперативно обрабатывать информацию · вести документацию и архивировать ее · осуществлять поиск клиентов · составлять и оформлять отчетность 	<ul style="list-style-type: none"> · ведения документооборота · командной работы · коммуникации · ведения баз данных 	<ul style="list-style-type: none"> · работа в команде · самостоятельность · гибкость · сбор информации и внимательность к деталям · следование нормам и стандартам

- повышение результативности работы при выполнении отдельного задания в комплексе взаимосвязанных вопросов, обеспечивающих повышение эффективности работы ТЛЦ в целом;

- постоянная оценка работы персонала и вклад каждого работника в конечные результаты деятельности ТЛЦ.

Дополнительные преимущества представленной классификации персонала ТЛЦ и соответствующая группировка требований заключаются также в следующем:

- рост эффективности функционирования и сокращение затрат на систему управления ТЛЦ;

- повышение уровня мобильности, компетентности и конкурентоспособности персонала;

- совершенствование системы оплаты труда в соответствии с качеством выполняемой работы;

- прозрачность процессов управления подбором, расстановкой и планированием карьеры персонала.

Степень приспособляемости и гибкости ТЛЦ зависит от способности персонала накапливать опыт и обучаться на его основе. В таком окружении только та экономическая система, сотрудники которой обучаются наиболее быстро, способна выжить. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения категорий персонала ТЛЦ. Персонал должен развивать свои способности, основанные на знаниях, которые являются одновременно и долговременными, и хорошо приспособляемыми.

Персонал ТЛЦ должен непрерывно изучать свои собственные бизнес-процессы и их связи с внешним окружением, а также применять современные модели и методы управления ими.

Таким образом, возникает необходимость в непрерывном образовании сотрудников ТЛЦ, что связано с такими внутренними факторами и влияниями внешней среды [5; 6]:

1. Внедрение новой техники, технологии, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информационных системах требуют непрерывного обучения персонала.

3. Более эффективным и экономичным для транспортно-логистического центра является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

В этом плане важное место занимает «инновационное обучение», которое ориентировано на перспективу, подготовку персонала ТЛЦ к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности ТЛЦ в изменении профессионально-кадрового потенциала исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления [5; 6].

Приоритетным направлением развития персонала в современных условиях становится система управления талантами. Такая система включает в себя четыре элемента: выявление талантов; привлечение талантов; сохранение талантов; управление талантами [2].

Прежде чем заниматься поиском новых талантливых людей во внешней среде, руководители должны выявить и раскрыть таланты уже работающих в ТЛЦ категорий персонала. Постоянное привлечение и развитие талантов должно быть основной стратегией управления. Недостаток талантов – это серьезное препятствие росту ТЛЦ, его преодоление может быть огромным стратегическим преимуществом. Всем руководителям следует создавать соответствующие условия работы, которые привлекут талантливых людей для создания новых знаний [3].

В рамках ТЛЦ должны быть определены основные задачи деятельности системы непрерывного обучения кадров и взят курс на широкомасштабную качественную подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала по современным методикам на основе научно-методических разработок и специфических персонал-технологий с учетом мирового опыта развития человеческих ресурсов.

Управление развитием персонала ТЛЦ должно рассматриваться как систематический процесс, ориентированный на формирование кадров, отвечающих его потребностям.

Инструментом, который обеспечивает ТЛЦ квалифицированными кадрами в долгосрочной перспективе, а также служит средством формирования и реализации кадровой стратегии может быть корпоративный университет, который представляет собой специфическую систему обучения кадров с единой для всех уровней концепцией [6].

Корпоративный университет объединяет различные форматы обучения, как традиционные, так и инновационные. Целью корпоративного университета для ТЛЦ должно выступать обеспечение профессионального развития сотрудников посредством формирования и совершенствования специфических компетенций (табл. 1), необходимых для реализации профессиональных задач, а также достижения стратегических и тактических целей транспортно-логистического центра в целом [6].



Рис. 1. Концептуальная схема управления развитием кадрового потенциала ТЛЦ на основе методологии корпоративного университета

Концептуальная модель управления развитием кадрового потенциала ТЛЦ на основе методологии функционирования корпоративного университета может быть представлена в виде схемы (рис. 1).

В рамках предлагаемого подхода предусматривается постоянное развитие компетенций сотрудников ТЛЦ, поиск талантов

и стимулирование инноваций, что позволяет увеличить общую эффективность управлением персоналом и экономической системой в целом.

С учетом особенностей, сформулированных в концепции управления развитием кадрового потенциала ТЛЦ (рис. 1), необходимо уточнение направлений развития конкретных

Таблица 2

Направления развития компетенций отдельных категорий персонала транспортно-логистического центра

Направления обучения	Категория персонала			
	Лидер, топ-менеджер	Драйвер	Администратор	Оператор
<i>Программа-минимум (общая квалификационная подготовка)</i>				
Ведение деловых переговоров и публичных выступлений	1 раз в год с отрывом от производства (не более 1 недели)	1 раз в год с отрывом от производства (не более 1 недели)	1 раз в год с отрывом от производства (не более 1 недели)	1 раз в год с отрывом от производства (не более 1 недели)
Основы экономики и финансов				
Правовые аспекты работы ТЛЦ				
Методы эффективного использования сети Интернет				
Основы логистики				
Офисные пакеты (Word, Excel)				
Моделирование экономических процессов				
Складской учет и анализ				
Методы работы в команде				
<i>Регулярное профессиональное обучение (общие методы принятия управленческих решений)</i>				
Методы управленческих решений принятия решений	1 раз в неделю не более 2 часов (дист.)	1 раз в неделю не более 2 часов (дист.)		
Методы оценки эффективности принимаемых решений				
Методы оценки эффективности деятельности ТЛЦ				
Методы управления персоналом ТЛЦ	1 раз в полгода (очно) и 1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)	1 раз в полгода (очно) и 1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)	1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)	
Методы прогнозирования деятельности ТЛЦ	1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)		1 раз в неделю не более 2 часов (дист.)	
Методы оценки эффективности деятельности персонала		1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)		
Методы решения нестандартных проблем		1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)		
Методы управление проектами		1 раз в полгода (очно) и 1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)		
Развитие креативности и творческого мышления		1 раз в полгода (очно)		
Проектирование логистических систем		1 раз в неделю не более 2 часов (дист.)		
Методы управления командной работой			1 раз в полгода (очно) и 1 раз в месяц не менее 2 часов (дист.)	
Методы и методы управления складскими операциями				
<i>Углубленное профессиональное обучение (специальные модели и методы управления деятельностью ТЛЦ)</i>				
Методы проектирования логистических систем	1 раз в год с отрывом от производства (не менее 1 недели)	1 раз в год с отрывом от производства (не менее 1 недели)		
Методы эффективной организации перевозок				
Методы идентификации сложных экономических систем				
Методы стратегического планирования				
Моделирование схем перевозок				
Имитационное моделирование				

компетенцій с учетом выявленных ранее требований по категориям персонала (табл. 2).

Как видно из данных табл. 2, процесс повышения квалификации и развития компетенций сотрудников ТЛЦ можно условно разделить на три составляющих:

– программа-минимум, которая предусматривает реализацию комплекса базовых мероприятий по поддержанию достаточного уровня квалификации персонала ТЛЦ и связана с изменениями общих условий хозяйствования;

– регулярное профессиональное обучение, которое ориентировано на обучение работников современным инструментам и методам подготовки и принятия решений, связанным с обеспечением текущей работы ТЛЦ;

– углубленное профессиональное обучение нацелено на формирование навыков стратегического управления и связано с подготовкой к внедрению и реализации управленческих и производственных инноваций.

На основе представленных подходов появляется возможность разработки комплекса мероприятий по формированию необходимой компетенции работников ТЛЦ, особенно в условиях внедрения инноваций.

Выводы. Функционирование и развитие ТЛЦ предусматривает необходимость постоянного роста кадрового потенциала за счет повышения мотивации и расширения компетенций, необходимых для реализации целей и задач любой экономической системы. В этой связи следует рассматривать специфические требования к персоналу ТЛЦ в рамках следующих функциональных групп: лидеров, топ-менеджеров, драйверов, администраторов и операторов.

Выбор корпоративного университета как метода повышения эффективности системы управления кадровым потенциалом ТЛЦ предусматривает необходимость реализации комплекса методов обучения, которые предполагают развитие практических и теоретических знаний у персонала в процессе его деятельности.

Создание корпоративного университета является важнейшим рычагом развития персонала ТЛЦ, поскольку корпоративный университет является инструментом внутрифирменного управления персоналом, функционирование которого направлено на реализацию стратегических целей ТЛЦ. Последнее позволяет не только максимизировать эффективность от использования внутреннего потенциала, знаний, навыков и идеи для достижения своих стратегических целей, но и обеспечить качественное развитие всех составных элементов бизнеса,

создать условия для эффективного внедрения управленческих и производственных инноваций.

Литература:

1. Alexy, O., George, G., Salter, A. J. Cui Bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity / O. Alexy, G. George, A.J. Salter // *Academy of Management Review*. – 2013. – Vol. 38. – № 2. – P. 270–291.
2. Amsteus, M.A. Valid Matter for Managerial Foresight / M.A. Amsteus // *Journal of Futures Studies*. – 2012. – Vol. 17. – № 2. – P. 59–74.
3. Clardy, A. Competencies: Methods for diagnosis and assessment human resource development and the resource-based model of core / A. Clardy // *Human Resource Development Review*. – 2008. – № 7. – P. 387–407.
4. Farkas, M.F., Török L.G. Knowledge workers, competencies, virtuality and management / M.F. Farkas, L.G. Török // *Polish journal of management studies*. – 2011. – № 4. – P. 67–76.
5. Корнієцький О.В. Теоретичні засади розвитку регіональних та міжрегіональних транспортно-логістичних систем / О.В. Корнієцький // *Бізнес-навігатор*. – 2015. – № 1(36). – С. 107–112.
6. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С.А. Мэлоун. – Минск: Гревцов Паблишер, 2008. – 208 с.

Мандра В.В. Управління розвитком персоналу транспортно-логістичного центру на основі корпоративного університету

Анотація. У статті запропоновано класифікацію персоналу транспортно-логістичного центру та його характеристику. Розроблено концептуальну схему управління розвитком кадрового потенціалу транспортно-логістичного центру на основі методології корпоративного університету. Запропоновано напрями розвитку компетенцій залежно від категорій персоналу.

Ключові слова: транспортно-логістичний центр (ТЛЦ), розвиток персоналу, корпоративний університет.

Mandra V.V. Staff development management of transport and logistics center on the basis of corporate university

Summary. The classification of the staff of transport and logistics center and its characteristics are proposed. The conceptual scheme of staff development management of transport and logistics center on the basis of the corporate university is developed. The directions of competences development depending on the staff categories are proposed.

Keywords: transport and logistics center, staff development, corporate university.