

МЕТОДЫ И СРЕДСТВА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ЛОГИСТИКОЙ

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
г. Минск, Республика Беларусь

Голубицкая И.Г.

Живицкая Е.Н. – к. т. н., доцент

В настоящее время во многих отраслях существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов, которую можно охарактеризовать как «кадровый голод». В этих условиях качественно выстроенная система управления кадровой логистикой является важным элементом системы управления персоналом, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний.

Кадровая логистика в широком смысле – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация потоков трудовых ресурсов предприятий и отрасли в целом. Цель кадровой логистики можно сформулировать 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 в нужном месте (для выполнения конкретных работ) необходимыми структурным подразделениям фирмы, с наилучшими затратами (на оплату труда и другие расходы по содержанию персонала).[1] В управлении кадровой логистикой можно выделить следующие направления:

- подбор наиболее подходящего метода развития сотрудника;
- изучение мотивационной сферы каждого сотрудника;
- планирование карьеры;
- оценка компетенций сотрудников.

Развитие персонала является кадрово-экономической функцией, которая направлена на то, чтобы содействовать членам рабочего коллектива всех иерархических ступеней в овладении квалификацией, необходимой для выполнения настоящих и будущих профессиональных требований.[2] Целью развития персонала является обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия. В западном менеджменте для этого применяют разнообразное множество методов. Отечественные компании последнее время также осуществляют развитие персонала с помощью этих способов, что, разумеется, позитивным образом складывается на их деятельности. Наиболее популярны такие методы развития персонала, как наставничество (Mentoring), shadowing, buddying, коучинг, корпоративные тренинги.

Разрабатывая действенную и эффективную систему развития сотрудников, большинство компаний забывают о продуманной системе мотивации, адаптированной для данной организации.

Существует три системы мотивации: система прямой материальной мотивации (базовый оклад и премиальные), система косвенной материальной мотивации (так называемый компенсационный пакет), система нематериальной мотивации (совокупность внешних стимулов немонетарного характера).[3] Практический опыт показывает, что зарплата и используемая система бенефитов не всегда являются решающим фактором повышения заинтересованности сотрудников к работе в той или иной компании. Очень важным условием для решения данной задачи является использование методов нематериального стимулирования.

Для разных сотрудников одинаковые стимулы имеют совершенно различную ценность. Актуальной проблемой является разработка такой системы мотивации, которая позволит определять мотивационный профиль сотрудника и в соответствии с этим подбирать стимулы, наиболее ценные для него. Мотивационный профиль представляет собой комбинацию всех или некоторых из мотивационных типов в определенных пропорциях. Мотивационный тип - это характерный для человека способ направлять энергию в действия, который проявляется в его поступках, поведении, образе жизни. Эффективность деятельности организации во многом определяется тем, какой мотивационный профиль преобладает среди сотрудников данной организации. Поэтому изучение мотивационного профиля персонала является на данный момент особенно актуальным в современной науке.

Предлагаемый инструментарий позволяет выявлять мотивационный тип сотрудника и выбирать наиболее подходящие для него стимулы и методы развития. В качестве модели была выбрана модель «Мотивация - стимул», предложенная В.И. Герчиковым. Согласно данной модели, каждый человек описывается мотивационным профилем, показывающим, в какой степени в нем присутствует каждый мотивационный тип. Условно доля мотивационного типа описывается числом от 0 (соответствующий характер мотивации полностью отсутствует) до 100 (человек описывается "чистым" мотивационным типом), и сумма всех чисел равна 100. В.И. Герчиков выделил два класса и пять основных мотивационных типов. К классу достижительной мотивации относятся четыре типа: инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский. Люмпенизированный является представителем избегательной мотивации. Мотивационный тип сотрудника определяется с помощью тестирования по методу В.И. Герчикова. Понятная модель "Мотивация-стимул" устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования.[4] Зная особенности мотивации сотрудников можно обоснованно выбирать наиболее действенные для этих групп виды и формы стимулирования труда, а также наиболее эффективные методы их развития.

Важным элементом кадровой логистики является планирование карьеры. Карьера — результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры: профессиональная карьера и внутриорганизационная. Она может идти по линии: вертикальной карьеры, горизонтальной карьеры, центростремительной карьеры.[5]

Планирование карьеры в инструментарии можно осуществить с помощью карьерных карт. Карьерная карта представляет собой график с двумя осями. На горизонтальной оси отмечаются промежутки времени (полгода, год), на вертикальной – занимаемая должность. Сотрудника кадровой службы в соответствии с потенциалом нового сотрудника строит его планируемую карьерную карту. Затем в процессе работы сотрудника и происходящих кадровых перемещениях, инструментарий отмечает реальные должности, занимаемые сотрудником. Сотрудники кадровой службы, руководители подразделений и организаций сравнивая между собой 2 карьерные кривые, принимают решения о дальнейшей судьбе сотрудника (развитие, увольнение, перемещение, мотивация).

Большое значение в управлении кадровой логистикой имеет управление компетенциями. Компетенции описывают поведение человека в работе, что предопределяется многими факторами - его психологией, способностями, опытом и знаниями. Компетенция — это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач. Совокупность компетенций представляет собой Модель Компетенций, описывающих качества, необходимые персоналу в данной компании для того, чтобы быть успешными. Оценка компетенций сотрудников производится в несколько этапов.

1) Составление списка компетенций.

Компетенции можно разделить на три группы: профессиональные и личностные – для всех сотрудников компании; управленческие – для тех сотрудников, должность которых предполагает управление подчиненными.

2) Выбор и описание ключевых компетенций.

После определения всех возможных навыков и умений персонала встает вопрос: все ли они необходимы для составления профиля компетенций конкретных должностей? Руководителям отделов следует выбрать ключевые компетенции (профессиональные, личностные, управленческие) и заполнить в инструментарии специальную таблицу. При этом следует ввести ограничения для каждой должности по количеству компетенций.

3) Процедура оценки.

Оценку каждого сотрудника, как правило, проводят руководители подразделений и эксперты, которые по должности взаимодействуют с ним.

4) Определение результативности работы.

Для каждого сотрудника, подлежащего оценке, по введенным оценкам инструментарий рассчитывает среднюю результативность работы за последние 6 месяцев.

5) Обработка результатов и подготовка кадровых решений на основании полученных данных.[6]

Для создания такого инструментария была применена клиент-серверная архитектура с удалённой базой данных. Основным его преимуществом является удобный и привлекательный интерфейс.

Инструментарий выполнен в архитектуре клиент-сервер и для обеспечения более эффективной работы был реализован на языке Java с применением библиотек классов Swing. В качестве СУБД использовалось MySQL 5.0, доступ к данным осуществляется через Entity классы и JPAControllers с использованием Java Persistence API. Взаимодействие между сервером приложений и клиентом осуществляется при помощи архитектуры RMI.

При рациональном использовании инструментария значительно увеличивается эффективность применения таких методов управления кадровой логистикой, как развитие персонала, оценка мотивации и компетенций, планирование карьеры, поскольку эти методы будут применяться индивидуально к каждому сотруднику. Также данное программное средство обеспечит систематизацию и хранение необходимой информации.

Литература:

- [1] Есенькин Б.С., Крылова М.Д. Логистика в книжном деле: Учебник/Моск. гос. ун-т печати М.: Изд-во МГУП, 2002. 335 с.
- [2] Хентце, И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце. — М.: Международные отношения, 1997. — 243 с.
- [3] Кредит Арт [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа : <http://www.creditart.ru/>.
- [4] Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала:/Герчиков В.И. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 280 с.
- [5] Т.Ю.Базаров, Б.Л. Еремин Планирование карьеры – Электронные данные.Режим доступа: www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2430/
- [6] Сосновый А., Гун А., Оценка персонала с применением модели компетенций – Электронные данные. – Режим доступа : <http://free-consulters.ru/?p=1003>