



ности рабочей силы может наблюдаться или дефицит труда, или дефицит квалификации.

Исследователи считают, что дефицит квалифицированного труда качественно неоднороден. Это может быть:

1. Дефицит работников массовых профессий, которых «поставляет» на рынок труда система профессионального образования.

2. Дефицит уникальных специалистов или работников специфических профессий и навыков [2].

В настоящее время на рынке труда сложилась ситуация, когда организациям постоянно не хватает профессиональных менеджеров, специалистов и, в первую очередь, таких, которые могли бы стать лидерами: поставить задачи, взять ответственность, замотивировать персонал и управлять командами.

Особенно остро эту проблему ощущают на себе компании, начинающие новые проекты, открывающие новые направления деятельности и выходящие на новые рынки. Так проявляется трудовое дефицит. А в данном случае можно говорить возникшем дефиците именно хороших кадров. Дефицит хороших кадров представляет собой ситуацию, когда на рынке труда полно людей, желающих работать, однако они по каким-то причинам либо уже работают в других, либо не показывают достаточной эффективности, и компания вынуждена привлекать новые ресурсы.

В условиях трудового дефицита персонал становится ключевым фактором, на который все чаще обращают внимание.

**МОТИВАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ТРУДОДЕФИЦИТА**

Присутствие логистики и ее участие наблюдается практически во всех областях деятельности организации. В таблице 1 представлены структурные подразделения отдела логистики и их задачи [3].

Учитывая то, что каждый отдел логистики решает конкретные задачи необходимо распределение ответственности за выполнение конкретных логистических функций и создание эффективной системы управления всей логистической системой на основе системы каскадного формирования управляющих воздействий [4].

Деятельность логистического менеджмента основана на непредвзятом рассмотрении всех процессов с точки зрения полезности для организации в целом, а не конкретного подразделения.

На основании результатов проведенных анкетирований руководителей организаций выделяют следующие причины возникающего трудового дефицита:

1. Недостаточное предложение труда (например, «не готовят или недостаточно готовят нужных специалистов» и др.).

2. Спросовые ограничения предприятий («не идут на ту заработную плату, что мы можем предложить», и др.).

3. «Смешанные» (которые нельзя четко разделить на «спросовые» или исключительно «предложенческие»). Например, позиция «напряженный труд, тяжелые и вредные усло-

Таблица 1  
ЗАДАЧИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОТДЕЛА ЛОГИСТИКИ

Подразделение отдела логистики	Решаемые задачи
Группа закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление запасами в целях обеспечения потребностей производства</li> <li>– Управление складскими запасами в целях недопущения дефицита и неликвидов                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Расчет целевых параметров закупок</li> <li>– Управление логистическими издержками</li> </ul> </li> </ul>
Группа дистрибуции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расчет целевых параметров поставок</li> <li>– Управление складскими запасами готовой продукции в целях недопущения дефицита и неликвидов</li> <li>– Управление логистическим сервисом</li> </ul>
Аналитическая группа	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечение ритмичности товародвижения на всех стадиях                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование планов закупок и продаж</li> <li>– Логистический реинжиниринг</li> </ul> </li> </ul>

вия труда» характеризует малопривлекательность такой работы, а потому ограниченность предложения. Однако подобная «негативная» полезность (disutility) может (и должна в условиях конкурентного рынка) быть скомпенсирована более высокой заработной платой [2].

В деятельности сотрудников логистической системы существует одна особенность, которая заключается в том, что их деятельность не привязана к конкретной бизнес-единице (товары, контрагенты), а касается всей логистической системы организации. Для решения вопроса трудодефицита в области логистики возможно применение следующих подходов:

- формирование собственных корпоративных учебных заведений, ориентированных на решение профильных для логистической системы задач;

- формирование распределенной сети взаимодействия с партнерами по каждой отдельной задаче, включая взаимодействие с государственными вузами для организации целевой подготовки молодых специалистов;

- организация системного взаимодействия, структурированного в соответствии с собственными целями, задачами и выделяемыми ресурсами [5].

Применение данных подходов в условиях трудодефицита позволит обеспечить логистическую систему молодыми специалистами в данной области; учитывая взаимодействие с учебными заведениями логистическая система не будет испытывать нехватки персонала. Однако обозначенные выше подходы для решения задачи трудодефицита имеют свои недостатки: пополнение трудового коллектива не опытными сотрудниками; увеличение текучести молодых специалистов; повышение квалификации молодых специалистов приобретает затяжной характер т.к. инвестирование в человеческий капитал представляет собой длительный процесс [2]. Инвестиции в человеческий капитал или НИОКР, являются необходимым, но недостаточным условием кадрового обеспечения логистической системы в условиях трудодефицита. Инвестиции зависят от процесса циркуляции знаний между академическими учреждениями и фирмами и процесса обучения, рассматриваемых в рамках моделей (Aghion & Howitt, 1998) [6].

Оптимальным вариантом решения проблемы трудодефицита может быть разработка и внедрение системы мотивации сотрудников. Для того чтобы сотрудник показывал достаточную эффективность, и выполнял свои обязанности с полной отдачей, его необходимо

мотивировать. Однако для повышения конкуренции и слаженности работы логистической системы мотивирование сотрудника не должно сводиться к простому исполнению его обязанностей. Мотивация сотрудника должна быть направлена на более эффективное и качественное выполнение своих обязанностей, внедрение новых технологий и повышение профессионального уровня сотрудника [7]. Основными причинами для создания системы мотивации работников логистической системы является то, что:

- мотивация является стимулом для каждого сотрудника и дает возможность при выполнении своих должностных обязанностей проявить максимум эффективности;

- у руководителя появляется возможность делегировать и распределять полномочия между наиболее успешными сотрудниками;

- для предприятия в целом создается максимум условий для оптимального роста прибыли за счет оптимизации логистических расходов [8].

В основе мотивации заложены следующие правила:

- все функции персонала должны быть четко определены;

- выполнение функций должно быть под постоянным контролем;

- все функции персонала должны быть формализованы так, чтобы их можно было измерять и фиксировать степень их выполнения.

Соблюдение этих простых основ приведет к тому, что сотрудник будет четко понимать свои функции и, что он получит за улучшение показателя выполнения функции.

Система мотивации рассматривается как совокупность объектов, характеризующихся определенным набором связей между частями, функционирующими как единое целое, т. е. подчиненных единой цели, развивающихся по единым законам и закономерностям [9,10]. Системный подход к созданию системы мотивации предполагает четкую формулировку конечной цели, которая выражает идеальное желаемое состояние трудового коллектива логистической системы. Главной целью разработки и внедрения системы мотивации сотрудников в условиях трудодефицита является обеспечение организации трудовыми ресурсами, в полной мере отвечающее ее потребностям, как в количественном, так и в качественном отношении [11]. Система мотивации считается эффективной тогда, когда она отвечает следующим требованиям: комплексность и индивидуальность. Для создания та-

кой системы изначально необходимо изучить преобладающие мотивы персонала. Большое количество существующих мотивов персонала представлено двумя группами: первая группа – стремление к успеху, вторая – избегание неудач. Можно выделить такие мотивации: мотивации «к» и мотивации «от». Деятельность персонала успешно работающего основана на мотивации «к». Такая мотивация позволяет реализовать социально-психологический аспект деятельности, т.е. удовлетворять потребности сотрудника. Однако большая часть сотрудников работает, основываясь на вариант мотивации «от». Такой вариант мотивации реализует инструментальный аспект: работать из-за страха неудовлетворения потребностей [12].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что функция мотивации состоит из двух аспектов: социально-психологического и инструментального. Социально-психологический аспект направлен на устранение напряжений, конфликтов, мешающих нормальному протеканию трудового процесса. Инструментальный аспект заключается в принуждении подчиненных выполнять предписанные им обязанности. Поэтому для создания эффективной мотивации необходимо сочетание положительной и отрицательной мотивации.

Применение отрицательной мотивации может оказать положительный эффект на производительность и интенсивность труда, на улучшение исполнительской дисциплины и повышение безопасности осуществления деятельности. Однако она может дать и отрицательный эффект. Поэтому при ее исполь-

зовании необходимо учитывать следующие аспекты:

1. Цель: не наказание, а предотвращение нарушений, поэтому право наказывать должно принадлежать высшему руководству. Нельзя допускать, чтобы отрицательная мотивация стала способом «сведения счетов» с неугодными сотрудниками.

2. Последовательность применения системы наказаний, информированность работников о наказаниях и наличие четких критериев (разработанных стандартов и нормативов) [13].

3. Отрицательная мотивация не подходит для инициативных и творческих людей и сфер деятельности. Страх и состояние дискомфорта не способны стимулировать творчество, инициативу и инновации.

4. Ограничение отрицательной мотивации. Избыточное наказание ведет к феномену «выученной беспомощности», оно перестает мотивировать даже на соблюдение правил.

Именно поэтому при создании системы мотивации сотрудников должна быть соблюдена комплексность мотивационной системы, заключающаяся в сочетании отрицательной и положительной мотивации.

В обоих случаях в основе мотивации лежат потребности. В работе [12] были выделены потребности (на основе пирамиды Маслоу) и мотиваторы в зависимости от различных уровней управления (рис.1).

Анализируя рис.1 можно сказать, что структура потребностей персонала изменится с переходом от низшего звена к высшему. Мож-

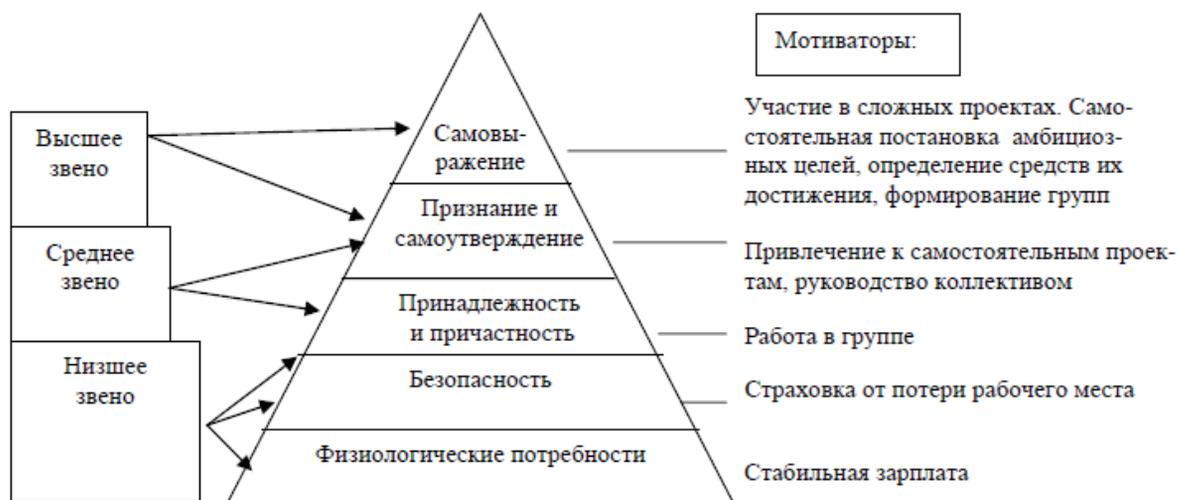


Рисунок 1 – Зависимость преобладающих потребностей и мотиваторов от занимаемой работником должности

но сделать вывод о том, что в зависимости от ступеней карьерной лестницы необходимо применять различные методы мотивации. Большая часть потребностей высшего звена может быть удовлетворена проведением организационных мероприятий, таких как перераспределение полномочий и т.д. Однако удовлетворение потребностей высшего звена не позволяет достичь поставленных целей, пока не будут удовлетворены потребности низшего звена, основывающиеся большей частью на материальных потребностях. В тоже время нельзя считать, что у низшего уровня отсутствуют потребности высшего уровня. Конечно же, они есть, но преобладающей потребностью является стабильная заработная плата, желание закрепиться на данной должности. В процессе движения по карьерной лестнице сотрудник удовлетворяет одни потребности и переходит к новым, более весомым, меняются не сами потребности, а их приоритет. Также ошибочным будет мнение о том, что для сотрудников высшего звена заработная плата не имеет значения. Данная потребность остается и на высшем уровне, только она переходит в разряд имиджа, статуса [12].

Для решения вопроса кадрового обеспечения логистической системы в условиях трудового дефицита, многие руководители отдела логистики стимулируют профессиональный рост сотрудников. Во многих компаниях практикуется наставничество. Когда новый сотрудник попадает под опеку более опытного сотрудника. Также для мотивирования сотрудников проводят корпоративные тренинги, создают различные интернет-ресурсы, позволяющие обмениваться опытом между сотрудниками – все эти приемы способствуют созданию в коллективе атмосферы, когда логисты компании стремятся повышать собственную квалификацию. У сотрудников появляется четкое осознание того факта, что повышение квалификации приводит к повышению их заработной платы. Компания же в итоге получает грамотных сотрудников, которые являются ключом к успеху [14,15].

Кроме профессионального роста и повышения заработной платы, для сотрудников мотивирующим фактором является объявление отдела логистики отделом прибыли, а не затрат. Данное заключение основано на том, что факте, что логистика в большинстве случаев воспринимается как сервисное отделение или же центр затрат. Именно такое ошибочное восприятие логистики не дает возможность логистическому отделу исполнять свою основ-

ную функцию, заключающуюся в оптимизации процессов и снижении издержек [16].

Учитывая тот факт, что результат работы отдела логистики является результатом работы множества различных звеньев, возникает необходимость мотивировать сотрудников отдела логистики не только на личную эффективную работу, но и на командную работу.

Данная проблема мотивации может быть решена путем начисления бонусов по результатам работы всего отдела или же по результатам работы над определенным проектом. Система бонусов может начисляться за разные виды работы отдела логистики. Система бонусов должна быть гибкой, прозрачной и отражать объективное состояние дел. Бонусы не должны выплачиваться регулярно, чтобы действительно мотивировать сотрудника к дальнейшей работе и выплачивать бонусы за уже сделанную [17,18].

Также одним из способов мотивацию могут служить соревнования и обязательства. Соревнования, проводимые среди сотрудников смежных групп или смен за повышение качества сервиса, снижение издержек, количества ошибок представляют собой мощный мотивирующий фактор при условии правильной их организации. Однако мотивирование соревнованиями не является простой задачей, как может показаться на первый взгляд, т.к. сотрудников необходимо заинтересовать в участии в соревнованиях не просто «для галочки». Их необходимо заинтересовать формой проведения соревнования, условиями, видами призов. Вместе с тем условия соревнований должны быть выполнимыми и действительно должны зависеть от усилий сотрудников соревнующихся отделов.

Таким образом, можно выделить три составных элемента схемы материального стимулирования:

- постоянная часть (оклад);
- переменная часть, которая побуждает сотрудника к достижению результата (премии);
- инструменты долгосрочного воздействия (годовые бонусы, опционы и др.).

Существуют различные виды и способы мотивации персонала. Система мотивации сотрудников должна быть сложной: одновременно совмещать и личную, и коллективную мотивацию. Кроме того, она должна содержать как материальные, так и нематериальные элементы.

Материальная мотивация сотрудников:

1. Прямые методы:
  - премии;
  - штрафы.

Такие методы наиболее эффективны в начале трудовой карьеры. Следует отметить, что штрафы не должны иметь отношение к зарплате. И премия, и штраф – некая дополнительная сумма денег, которая может быть выдана в полном размере, а может быть «недоначислена».

2. Непрямые методы:

- служебное жилье;
- социальный пакет;
- питание.

Такие методы наиболее действенные, ведь они влияют на возможности человека реализовать свои желания. Но бывают случаи, когда сотрудник искренне желает получить больше, но у него не получается настроиться на продуктивный труд. Для таких случаев есть иные средства.

Формируя алгоритм оплаты труда в рамках мотивации сотрудников необходимо учитывать компромисс между желаниями работника и работодателя:

– подчиненному необходимо, чтобы размер заработной платы был больше, чем ему нужно средств для восстановления сил, затраченных на работу (когда зарплата недостаточна для удовлетворения основных потребностей работника, это обязательно скажется на выполнении им деятельности),

– руководителю нужно, чтобы размер заработной платы каждого служащего соответствовал результату его работы.

Нематериальные методы мотивации труда сотрудников:

1. Индивидуальные:

- персональный график – например, для мамы маленьких деток;
- расширение полномочий – человек чувствует перспективу роста;
- улучшение условий работы – ценность работы в этой организации в глазах сотрудника повысится;
- обучение – не дает угаснуть стремлению профессионально расти;
- признание – озвучивание и демонстрация заслуг сотрудника.

2. Коллективные:

- корпоративные тренинги – помогают развить в коллективе взаимодействие;
- праздники – почувствовать себя одной семьей, сплотиться;
- понятные всем цели – каждый отдел и сотрудник хочет быть уверен, что делает важную часть работы для общего результата;
- информированность (вовлеченность) – ощущение причастности к планам и состоянию дел на фирме;

- прозрачность – доступная для понимания форма управления и взаимодействия;
- благодарность и признание – выделение заслуг группы сотрудников.

На первый взгляд, может показаться, что нематериальные методы в сравнении с материальными менее значимы. Однако, это не так, ведь именно они позволяют практически ежедневно, а не только в день зарплаты, наполнять сотрудников ощущением собственной значимости, важности своего труда, дополнительных перспектив и продвижения вперед. Основные рычаги мотивации представлены на рис. 2.

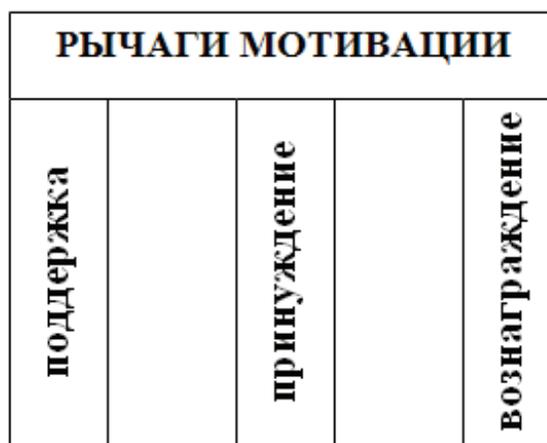


Рисунок 2 – Основные рычаги мотивации

Поддержка заключается в том, что сотрудник получает необходимые для выполнения задания ресурсы, информацию, обучение.

Принуждение – механизм, когда неотвратимость наказания, в случае неисполнения задания, перевешивает в борьбе с физиологией, толкающей на экономию энергетических ресурсов.

Вознаграждение – механизм, когда предвкушение поощрения, как результата достаточного количества усилий – предпочтительнее неизбежного дискомфорта, связанного с неисполнением.

Драйверы мотивации можно разделить на денежные и неденежные.

К денежным драйверам относятся: компенсация за питание, оплата мобильной связи, ГСМ, премии, повышение заработной платы, различные денежные выплаты.

К неденежным драйверам можно отнести путевки на базу отдыха, спа-процедуры, массаж, ужин в ресторане, прогулка на лимузине, сертификаты в книжные магазины, магазины спортивных товаров и многое другое.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что в сфере управления используются различные способы и подходы для мотивации сотрудников. Одним из самых новых, объединяющих в себе различные методики и техники, дающим новые возможности, является коучинг. Коучинг применяется в качестве инструмента влияния на результаты деятельности отдельных людей и организации в целом. Управление в стиле коучинга – это взгляд на сотрудников как на огромный дополнительный ресурс предприятия. Каждый сотрудник рассматривается как уникальная творческая личность, способная самостоятельно решать многие задачи, проявлять инициативу, делать выбор, брать на себя ответственность и принимать решения. Достижение поставленных целей в коучинге осуществляется с помощью научно обоснованных методов, техники персонального роста и практического опыта. Коучинг дает возможность получить инициативных и деятельных сотрудников в логистической системе, которые для достижения поставленных целей выкладываются на все 100%. Такой подход к мотивации сотрудников, позволяет им почувствовать, что они не безразличны руководству и о них действительно заботятся. Компания Manchester Inc проводила исследования по результатам применения коучинга [19].

Полученные результаты показывают, что компании, которые применяют коучинг для своих руководителей в итоге получают:

- повышение производительности (53% по мнению руководителей);
- повышение качества продукции услуг (48%);
- укрепление организации (48%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- увеличение итоговой доходности (22%).

Также, по мнению руководителей улучшения, произошли в следующих сферах:

- рабочие отношения с непосредственными подчиненными (77% по мнению руководителей);
- рабочие отношения с непосредственными супервизорами (71%);
- командная работа (67%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- приверженность компании (44%);
- работа с клиентами (37%).

Бизнес-коучинг является разновидностью техники развития кадрового потенциала.

Бизнес-коучинга применяется для эффективного решения следующих задач:

- создание сплоченных рабочих команд;
- вывод на рынок новых продуктов и услуг;
- нематериальная мотивация персонала;
- управление изменениями;
- выход на новые рынки;
- управление проектами (от отдела до организации);
- увеличение эффективности продаж;
- создание проектных команд;
- формирование конкурентных преимуществ;
- позиционирование товара или компании.
- обучение персонала.

Мотивация (денежное стимулирование) работников логистической системы на основе Key Performance Indicators (KPI), в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника [20,21].

Key Performance Indicators (KPI) – эффективный инструмент для постоянного совершенствования бизнеса. KPI является одним из способов мотивации работников логистической системы.

В транспортной логистике выделяют следующие виды KPI-показателей:

- своевременная доставка груза;
- своевременно выполненные транспортные обязательства, среднее время доставки;
- соблюдение сроков передачи счетов;
- соблюдение сроков ответа на запросы;
- время подачи транспортного средства под погрузку;
- состояние транспортного средства;
- целостность доставленного груза.

Для более эффективной работы логистической системы необходимо не просто применение существующих методов и средств мотивации сотрудников, а создание целой системы мотивации. В основе такой системы должны быть такие принципы как:

- простота и открытость (всем должны быть понятны критерии премирования сотрудников);
- справедливость (одинаковый результат и качество работы должны премироваться одинаково);
- возможность проверки плана и фактического результата деятельности;
- информированность об изменениях в системе премирования (приказ, распоряжение и другие документы).

Неправильно организованная структура компании увеличивает совокупные затраты

компании по следующим причинам:

- прерывающиеся информационные потоки приводят к недостоверной информации;
- обязанности и ответственность не соответствуют друг другу;
- отсутствует мотивация персонала, связанная с расходной и доходной статьями бюджета.

В то время как правильно организованная структура компании и система мотивации позволяет снизить совокупные затраты.

Организационная структура компании определяется, прежде всего, распределением обязанностей. Все обязанности должны быть связаны с ответственностью.

Основными составляющими организационной структуры являются обязанности и ответственность сотрудников.

Обязанности должны отвечать следующим требованиям:

- они должны отвечать целям и задачам компании;
- они должны быть связаны между собой внутри структурной единицы;
- результат работы в соответствии с обязанностями должен быть формализован.

Необходимо создание и существование системы измерения показателей работы каждого сотрудника. За выполнение своих обязанностей каждый сотрудник должен отвечать. Таким образом, из обязанностей должна вытекать ответственность.

Ответственность, необходима для разработки структуры компании, отвечающей основной цели. Ответственность сотрудника определяется соотношением его вклада в создание прибыли компании. То есть в конечном итоге ответственность связана с деньгами организации.

Система мотивации сотрудников логистической системы является частью организационного механизма управления структурой компании и требует тщательной разработки.

Для персонала системы логистики можно выделить следующие мотиваторы:

- своевременность доставки на предприятие материалов и комплектующих;
- своевременность выполнения заказов и доставки потребителям;
- оперативное реагирование на запросы потребителей;
- нарушение сроков поставок новыми поставщиками;
- нарушение контрактных условий новыми клиентами;

- качество материальных ресурсов, оцениваемые на входном контроле предприятия;
- процент брака готовой продукции;
- коэффициент устойчивости базы поставщиков;
- коэффициент устойчивости базы потребителей;
- уровень снижения логистических затрат (на транспорт, складирование, администрирование запасов);
- процент экстренных заказов материалов;
- возможность доставки и дистрибуции продукции через разных провайдеров;
- допущение дефицита и/или переизбытка материальных ресурсов в сравнении с нормативным уровнем [8].

Итогом применения существующих средств мотивации сотрудников логистической системы становится профессионализм сотрудников, постоянный состав коллектива, слаженная командная работа и высокий уровень конкуренции компании. Данные средства и методы мотивации сотрудников логистической системы в условиях трудодефицита позволяют выполнить цель кадровой логистики, сформулированной на основе логистических правил «семи Н» [22]:

- обеспечить предприятие нужными кадрами
- необходимой квалификации
- в нужное время (учитывая потребность в людских ресурсах на данный момент и на перспективу)
- необходимое количество
- в нужном месте (для выполнения конкретных работ)
- необходимым структурным подразделениям фирмы,
- с наименьшими затратами (на оплату труда и другие расходы по содержанию персонала).

Формирование эффективной системы мотивации сотрудников представляет собой часть общего процесса функционирования логистической системы. Только хорошо организованная система мотивации сотрудников может способствовать повышению активности коллектива, что в свою очередь способно успешно, своевременно и регулярно решать самые сложные задачи логистической системы одновременно и наиболее выгодно. В условиях трудодефицита важнейшим приоритетом деятельности является программа создания системы мотивации сотрудников, необходимых для бесперебойного функционирования логистической системы.

Система мотивации сотрудников логистической системы должна создаваться исходя из полезности для логистической системы в целом, учитывая влияние логистических операций на текущие финансовые результаты организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рынок труда, не отвечающий современным требованиям, становится тормозом на пути развития инновационной экономики в результате отсутствия необходимого кадрового состава, способного обеспечить именно инновационную составляющую.

Кадровое обеспечение является важным элементом системы, задействованным при выполнении всех логистических операций и обеспечивающим целенаправленную деятельность логистической системы.

Как видно из всего вышесказанного, в настоящее время у руководства компании имеется достаточный арсенал для мотивации сотрудников отдела логистики. Однако, используя этот инструментарий, не следует забывать, что это не просто сотрудники, а в первую очередь люди.

Из рассмотренных в статье способов мотивации сотрудников является система мотивации на базе KPI. Такая система учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

Для разработки и внедрения системы мотивации персонала компании, полностью соответствующей целям компании необходима большая трудоемкость [8]. В связи с этим срок необходимый для разработки может колебаться от одного до нескольких месяцев в зависимости от размеров исследуемого подразделения и компании в целом, от количества производимых процессов и операций, наличия или отсутствия необходимых инструментов фиксирования операций в информационных системах. Срок внедрения колеблется от трех месяцев (обосновано получением обратной связи по итогам квартала) до одного года. После запуска в эксплуатацию системы мотивации возможны какие-либо корректировки по ее отладке [23]. Оценить эффективность запущенной в эксплуатацию новой системы мотивации можно в пределах периода от одного месяца до одного года (в зависимости от сезонности объемов работ в компании и их стабильности в пределах рассматриваемого периода). Как показывает практика, после

запуска системы мотивации можно рассчитывать на увеличение производительности минимум на 20% штатным количеством персонала [24,25]. Поэтому стоимость затрат на разработку и внедрение, а также выгоды от перехода на новую систему мотивации можно рассматривать, исходя из этого показателя.

Грамотно организованная система мотивации сотрудников позволяет достичь следующих результатов:

- согласованность целей деятельности конкретного служащего с целями работы подразделения и всей компании в целом,
- решение проблемы «текучки» кадров, так как высококвалифицированные сотрудники остаются на своих рабочих местах,
- сокращение времени и выделяемых средств на поиск, подбор и адаптацию персонала на рабочем месте,
- формирование сплоченного коллектива, в котором у каждого формируется уверенность в профессиональной состоятельности, появляется желание эффективно работать на результат.

Ни одна система мотивации не может существовать вечно. Поэтому учитывая воздействие различных факторов системы мотивации должны меняться.

## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Гимпельсон В. Е. Спрос на труд и квалификацию в промышленности: между дефицитом и избытком / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, А.Л. Лукьянова // Модернизация экономики и общественное развитие. – 2007. – Кн. 2. – С. 42–51.
2. Сигова С.В. Восполнение кадрового дефицита на рынке труда Российской Федерации / С. В. Сигова. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2009. – 188 с.
3. Литвиненко Е. Отдел логистики и его функции [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://fb.ru/article/43795/otdel-logistiki-i-egofunktsii> (дата обращения: 21.05.2016).
4. Неруш Ю.М., Панов С.А., Неруш А.Ю., Проектирование логистических систем. Учебник. – М.: Юрайт, 2016. – с. 112
5. Данилаев Д.П. Инновационный подход к кадровому обеспечению промышленности страны / Д.П. Данилаев, Н.Н. Маливанов, Ю.Е. Польский // Материалы международной научно-практической конференции. – 2012. – С. 218-222.
6. Aghion P., Howitt P. Endogenous Growth Theory. – Cambridge; Mass., – 1998.

7. Gimpelson V. The Impact of Labor Markets: Social Mobility, Segmentation and Re-ranking. The paper prepared for the UNU/WIDER project 'The In-come Distribution and Social Stratification in Transition Countries'. – Helsinki, – 1999.

8. Павлова Е., Построение системы мотивации для сотрудников отдела логистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.lobanov-logist.ru/library/352/54264/> – (дата обращения 16.03.2017).

9. Газгиреев Э.Д. Формирование организационной структуры управления кадровым обеспечением строительных организаций / Э.Д. Газгиреев, К.Г. Гаджимагомедов // Актуальные проблемы реформирования экономики. Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 240-243.

10. Chase R., Bourque Ph., Conway R. Jr. The 1987 Washington State In-put-Output study. Seattle, WA: University of Washington, Graduate School of Business Administration, December. Washington, – 1993.

11. 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.

12. Лещенко Н.П. Системы мотивации сотрудников в управлении организацией / Н.П. Лещенко, Д.С. Цибина // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. – № 3. – С. 34–38.

13. Лисицын Д. Кнут и ролик // Секрет фирмы. – 2006. – № 15. – С. 50–52.

14. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mirznanii.com/a/167050/kouching-kak-novaya-tekhnologiya-razvitiya-i-obucheniya-personala> – (дата обращения 14.07.2017).

15. Veblen T. Why is Economics not an Evolutionary Science? // Quarterly Journal of Economics. – 1898. July. – P. 389.

16. Тюкина, Л.В. Обеспечение качества грузовых автомобильных перевозок на принципах логистики / Л.В. Тюкина, С.М. Мочалин // Автотранспортное предприятие. – 2016. – № 9. – С. 8-10.

17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook118/01/part-013.htm> – (дата обращения 14.07.2017).

18. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econfin.ru/archives/1902> – (дата обращения 24.03.2017).

19. «Рейтинговая Аналитическая Группа» (G.R.A.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://groupra.com/news46.html> – (дата обращения 10.04.2017).

20. Клочков А.К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.

21. Сергеев В., КРП логистика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP\\_KPI\\_MBO/kpi-logistiki.html](http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/kpi-logistiki.html) – (дата обращения 14.03.2017).

22. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1786577/> – (дата обращения 10.04.2017).

23. Рачкова С.Б. Мотивационные исследования: диагностика эффективности системы мотивации компании [электронный ресурс] – Режимдоступа. – URL: <http://www.personalnavigator.ru/motivacionye-issledovaniya/> (дата обращения: 1.06.2016).

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

25. Sigova S. V., Gurtov V. A. Predicting the Budgetary Funding Need of Education in the Three-Year Budget for 2008–2010 // Studies on Russian Eco-nomic Development. 2008. № 6. P. 592–603.

## **STAFFING OF THE LOGISTICS SYSTEM IN CONDITIONS OF TRADEDEFICIT**

*L.V. Tyukina*

**Abstract:** *This article describes the tools that are used in the logistics system to motivate employees to teamwork. It was revealed that the motivation of employees allows logistics companies in tradedeficit, not only to keep constant the composition of the team, but to increase the professionalism of its employees without a job. Team work of professional staff in the logistics system is one of the factors of increasing the competitiveness of the company.*

**Key words:** *labor market, tradedeficit, staffing, logistics system, motivation.*

REFERENCES

1. Gimpel'son, V. E., Kapeljushnikov, R.I., Luk'janova, A.L. Spros na trud i kvalifikaciju v promyshlennosti: mezhdru deficitom i izbytkom [The demand for labour and qualifications in the industry: between shortage and excess]. *Modernizacija jekonomiki i obshhestvennoe razvitie*, 2007. Kn. 2. pp. 42–51.
2. Sigova, S.V. Vospolnenie kadrovogo defici-ta na rynke truda Rossijskoj Federacii [Replenishing personnel shortages on the labour market of the Russian Federation]. S. V. Sigova. *Petrozavodsk Izd-vo PetrGU*, 2009. pp.188.
3. Litvinenko E. Otdel logistiki i ego funk-cii [The logistics Department and its functions] [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa. URL <http://fb.ru/article/43795/otdel-logistiki-i-egofunksii> (data obrashhenija: 21.05.2016).
4. Nerush Ju.M., Panov S.A., Nerush A.Ju., Proektirovanie logisticheskikh sistem [Designing logistics systems]. *Uchebnik*. Moscow. Jurajt, 2016. pp. 112.
5. Danilaev D.P. Innovacionnyj podhod k kadrovomu obespecheniju promyshlennosti strany [Innovative approach to staffing industry]. D.P. Danilaev, N.N. Malivanov, Ju.E. Pol'skij. *Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, 2012. pp. 218-222.
6. Aghion P., Howitt P. *Endogenous Growth Theory*. Cambridge; Mass., 1998.
7. Gimpelson V. *The Impact of Labor Markets: Social Mobility, Segmentation and Re-ranking*. The paper prepared for the UNU/WIDER project 'The In-come Distribution and Social Stratification in Transition Countries'. Helsinki, 1999.
8. Pavlova E., Postroenie sistemy motivacii dlja sotrudnikov otdela logistiki [Building a system of motivation for employees of the logistics Department]. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://www.lobanov-logist.ru/library/352/54264/>. (data obrashhenija 16.03.2017).
9. Gazgireev Je.D. Formirovanie organizacionnoj struktury upravljenija kadrovym obespecheniem stroitel'nyh organizacij [Organizational structure management staffing construction organizations]. Je.D. Gazgireev, K.G. Gadzhimagomedov. *Aktual'nye problemy reformirovanija jekonomiki*. *Sbornik materialov II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, 2015. pp. 240-243.
10. Chase R., Bourque Ph., Conway R. Jr. *The 1987 Washington State In-put-Output study*. Seattle, WA: University of Washington, Graduate School of Business Administration, December. Washington, 1993.
11. Barchan N.N. Upravlenie kadrovym obespecheniem: dekompozicija celej [Management staffing: the decomposition of goals]. N.N. Barchan, A.A. Kotov, A.P. Chumachenko. *Vestnik nauchnyh konferencij*, 2017. no 3-4 (19). pp. 9-11.
12. Leshhenko N.P. Sistemy motivacii sotrudnikov v upravlenii organizaciej [The system of motivation of employees in organization management]. N.P. Leshhenko, D.S. Cibina. *Vestnik Omskogo universiteta*. Serija «Jekonomika», 2008. no 3. pp. 34–38.
13. Lisicyn D. Knut i rolik [The whip and the roller]. *Sekret firmy*, 2006. no 15. P. 50–52.
14. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://mirznanii.com/a/167050/kouching-kak-novaya-tehnologiya-razvitiya-i-obucheniya-personala>. (data obrashhenija 14.07.2017).
15. Veblen T. Why is Economics not an Evolutionary Science? *Quarterly Journal of Economics*, 1898. July. P. 389.
16. Tjukina, L.V. Obespechenie kachestva gruzovyh avtomobil'nyh perevozok na principah logistiki [Quality assurance of road freight transport on the principles of logistics]. L.V. Tjukina, S.M. Mochalin. *Avtotransportnoe predpriyatje*, 2016. no 9. pp. 8-10.
17. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook118/01/part-013.htm> (data obrashhenija 14.07.2017).
18. Oficial'nyj sajt [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa <http://www.econfin.ru/archives/1902> (data obrashhenija 24.03.2017).
19. «Rejtingovaja Analiticheskaja Gruppa» (G.R.A.) [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://groupa.com/news46.html> (data obrashhenija 10.04.2017).
20. Klochkov A.K. KPI i motivacija personala. [KPI and motivation of staff]. *Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov*. A.K. Klochkov. Moscow. Jeksmo, 2010. p.103.
21. Sergeev V., KPI logistika [KPI logistics]. [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP\\_KPI\\_MBO/kpi-logistiki.html](http://www.up-pro.ru/library/strategy/SSP_KPI_MBO/kpi-logistiki.html) (data obrashhenija 14.03.2017).
22. Oficial'nyj sajt [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1786577/> (data obrashhenija 10.04.2017).
23. Rachkova S.B. Motivacionnye issledovaniya: diagnostika jeffektivnosti sistemy motivacii kompanii [Motivational research: diagnostics of efficiency of motivation system of the company] [Jelektronnyj resurs]. Rezhim dostupa. URL: <http://www.personal-navigator.ru/motivacionnye-issledovaniya/> (data obrashhenija 1.06.2016).
24. Hagur F.R., Abrech S.I. Trudovaja mo-

tivacija kak vazhnejshij jelement upravlenija personalom [Work motivation as an important element of personnel management]. Mir sovremennoj nauki, 2015. no 4. pp.37-42.

25. Sigova S. V., Gurtov V. A. Predicting the Budgetary Funding Need of Education in the Three-Year Budget for 2008–2010. Studies on Russian Eco-nomic Development, 2008. no 6. pp. 592–603.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ**

Тюкина Людмила Владимировна (Омск, Россия) – научный сотрудник ФГБОУ ВО «СибАДИ» (644080, г. Омск, пр. Мира, 5, e-mail: lyudmila.omsk@mail.ru).

Tyukina Lyudmila Vladimirovna (Omsk, Russia) – researcher of the “SibADI” (644080, Omsk, pr. Mira, 5, e-mail: lyudmila.omsk@mail.ru).

УДК 338.47

## **ЗНАЧЕНИЕ ОМСКОЙ ОБЛАСТИ В РАЗВИТИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ РОССИИ С КАЗАХСТАНОМ**

Л.В. Тюкина  
ФГБОУ ВО «СибАДИ», г. Омск, Россия

**Аннотация:** В статье рассмотрена роль Омской области в развитии внешнеэкономических связей приграничных государств России и Казахстана. Проведено исследование развития транспортно-логистических услуг Омской области. Проанализирован уровень развития транспортно-логистической системы Омского региона. Выгодное географическое положение Омского региона, развитость транспортной инфраструктуры, степень развития предпринимательского взаимодействия в рамках приграничного сотрудничества Омской области и республики Казахстан, являются важными факторами для обоснования создания мультимодального транспортного узла в регионе.

**Ключевые слова:** транспортно-логистические услуги, мультимодальный транспортный узел, транспортно-логистический центр, транспортная система, Омский регион, Казахстан, приграничное сотрудничество.

**Благодарности:** Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ и Омской области в рамках научного проекта № 16-12-55016.

### **ВВЕДЕНИЕ**

В развитии транспортно-логистической системы большое значение имеет развитость транспортной системы регионов и страны в целом. Транспортная отрасль является одной из тех отраслей, которые отражают специализацию экономики области, его долю в валовом региональном продукте (ВРП), которая составляет 12,5 %, что на 4,7 процентных пункта выше, чем в среднем по стране.

Транспортная система является комплексным механизмом, который в свою очередь обеспечивает функционирование транспорта как отрасли экономики. Своеобразным каркасом транспортной системы является опорная

транспортная решетка, которая включает в себя совокупность инфраструктурных объектов в сфере транспорта, связующим звеном которых выступает единая транспортная сеть.

В настоящее время в Омской области в условиях интеграции различных предпринимательских структур и необходимости сквозного управления материальными и трудовыми потоками формируется среда для организационного развития бизнес-структур, усиливается поддержка малого и среднего предпринимательства, совершенствуется политика привлечения инвестиций, развивается экспорт, модернизируется транспортная и энергетическая инфраструктура.

Одним из приоритетных направлений де-