

УДК 331.108

ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Боднарук О. В.,

*к.е.н., доцент кафедри логістики
Донецького державного університету управління*

Показана можливість використання логістики в кадровій політиці підприємства. Пропонується класифікація та визначення кадрового потоку. Розглянуті можливості використання кадрової логістики для пошуку резервів розвитку кадрів в умовах посилення конкуренції.

Ключові слова: логістика; управління; персонал; конкуренція.

Показана возможность использования логистики в кадровой политике предприятия. Предлагается классификация и определение кадрового потока. Рассмотрены возможности использования кадровой логистики для поиска резервов развития кадров в условиях усиления конкуренции.

Ключевые слова: логистика; управление; персонал; конкуренция.

Shown is: the possibility of the use of logistics for human resource policy of the enterprise. Suggested is: the classification of staff flow; considered are: possibilities use of logistics to find the reserves for human resource development under the conditions of strong competition.

Key words: logistics, management, staff, competition

Постанова проблеми. У сучасній економічній науці широке використання отримав системний підхід в управлінні трудовими ресурсами. При цьому трудовий потенціал розглядається як ресурс організації, такий ресурс дуже динамічний, що потребує системного підходу до управління ним, як на мікро-, так і на макрорівні, що визначає необхідність формування методології системного управління трудовими ресурсами організації в нових умовах зростання, як динаміки і невизначеності зовнішнього середовища, так і динаміки самих трудових ресурсів. На наш погляд, вирішення даної проблеми пов'язане з використанням логістичного підходу, який у вітчизняній і зарубіжній економічній науці стосовно процесів формування, використання та управління трудовими ресурсами використовується вкрай недостатньо. Даний підхід дозволяє оптимізувати витрати і підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами на мікро- і макрорівнях. При цьому використання логістичного підходу в процесі управління трудовими ресурсами вимагає розробки відповідного понятійно-категоріального апарату, зокрема розробки категорії «трудові потоки».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Можливість розгляду трудових ресурсів у формі поточкових процесів, а також доцільність застосування системного підходу до управління даними ресурсами фрагментарно аналізується в дослідженнях таких російських і зарубіжних авторів: Т. Ю. Базаров, І. В. Бушмарін, М. В. Грачов, Л. І. Євенко, О. П. Єгоршин,

Л. В. Іванівська, Дж. Іванцевич, А. Я. Кібанов, Т. А. Комісарова, Л. А. Костін, І. К. Макарова, Є. В. Маслов, Є. Б. Моргунов, С. К. Мордовін, Ю. Г. Одегов, Т. Пітерс, Т. О. Разумова, С. Ю. Роцин, Р. Уотерман, С. В. Шекшня. При цьому розглядаються найрізноманітніші процеси, пов'язані з управлінням і динамікою трудових ресурсів як всередині, так і поза організацією.

Метою даної статті є розгляд основних можливостей використання логістичного підходу при управлінні персоналом підприємства.

Основні поняття і концепції логістики відповідають такому складному і важливому виду ресурсів, як кадри. Кадрова логістика організації – це розділ логістики, у якому вивчається оптимізація потоків трудових ресурсів підприємств і галузі в цілому [1, с. 37]. Кадри характеризуються високою рухливістю, тому поняття потоку трудових ресурсів цілком розкриває необхідність постійного відстеження та управління змінами в людських ресурсах. Як будь-який інший вид ресурсів, кадри повинні надходити в логістичні системи (прийматись на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщуватися на інші посади) і виходити за межі (звільнятися). Таким чином, кадрова логістика організації має чотири основні напрямки (рис. 1):

- оптимізація вхідних потоків відповідно до потреб фірми;
- використання кадрів;
- розвиток кадрів;
- вивільнення кадрів.

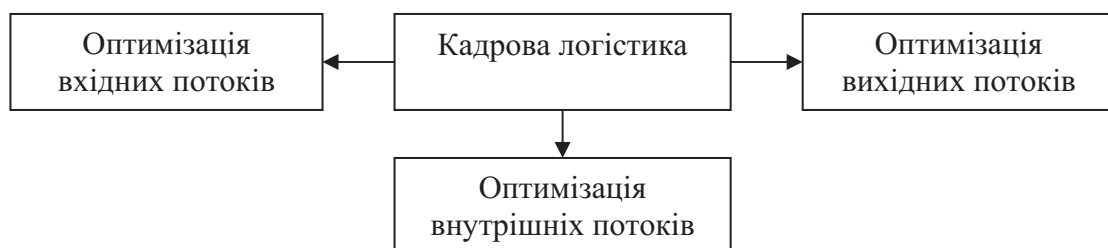


Рис. 1. Напрями кадрової логістики

Кожний з напрямків кадрової логістики можливо представити у виді завдань з управління (табл. 1).

Представлена структура логістики потребує вивчення кадрового потоку, його складових, їх характеристик і мінливості під впливом різних чинників. Це визначає необхідність складання в цілях подальшого уточнення простої опорної класифікації, у якій первинно можливо виокремити ознаки складу і типології потоку.

Таблиця 1

Завдання управління людськими ресурсами за напрямками кадрової логістики

Оптимізація вхідних потоків	Оптимізація внутрішніх потоків		Оптимізація вихідних потоків
	використання	розвиток (навчання)	
1. Аналіз забезпеченості кадрами. 2. Планування персоналу. 3. Підбір. 4. Відбір. 5. Прийом. 6. Адаптація	1. Організація праці. 2. Мотивація. 3. Оплата праці. 4. Контроль. 5. Оцінка працівників	1. Навчання. 2. Планування службової кар'єри. 3. Соціальний розвиток. 4. Формування культури та іміджу фірми	1. Планування вивільнення працівників. 2. Вивільнення (звільнення). 3. Аналіз забезпеченості кадрами

1. За відношенням до підприємства:

– *внутрішній потік* – циркулюючий усередині підприємства, у складі якого можливо виокремити внутрішньоколективний (груповий) і загальний потоки. Стан і динаміка внутрішньоколективного потоку характеризуються соціально-психологічним кліматом і корпоративною культурою підприємства. Загальний потік відбиває внутрішні потреби в кваліфікаціях і професіях, їх зміну з часом. Приклади рухів (переміщень, транзакцій) усередині загального потоку представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Види рухів загального кадрового потоку на підприємстві

Вид руху	Приклад
Посідання посади	Призначення на посаду, пов'язане з прийомом на роботу
Перестановка	Зміна посади в межах зайнятого або аналогічного рівня
Просування	Призначення на вищу посаду або підвищення кваліфікації та оплати в межах обійманої посади
Зарахування в резерв	Підвищення кваліфікації працівника з метою призначення його на вищу посаду
Зміщення	Призначення на нижчу посаду

– *зовнішній потік* – надходить на підприємство ззовні та або виходить з нього, у зв'язку з чим можна виокремити вхідний і вихідний потоки.

2. За мірою безперервності:

– *безперервний потік* – формується в кожен момент часу певною кількістю об'єктів, переміщуваних по потоку;

– *дискретний потік* – утворюється об'єктами, переміщуваними час від часу.

3. За мірою регулярності:

– *детермінований потік* – характеризується визначеністю параметрів об'єктів на кожен момент часу;

– *стохастичний потік* – відрізняється випадковим характером параметрів об'єктів, які в кожен момент часу набувають певної величини з відомою мірою вірогідності.

4. За мірою мінливості:

– *стаціонарний потік* – властивий для процесу функціонування логістичної кадрової системи, що вже встановилася, його інтенсивність є величиною постійною;

– *нестационарний потік* – характерний для нестійкого процесу функціонування логістичної кадрової системи, його інтенсивність змінюється протягом певного періоду.

5. За характером переміщення елементів потоку:

– *рівномірний потік* – описується постійною швидкістю переміщення об'єктів;

– *нерівномірний потік* – характеризується зміною швидкості переміщення, можливістю прискорення, уповільнення, зупинки в дорозі.

6. За мірою періодичності:

– *періодичний потік* – припускає постійність параметрів або постійність характеру їх зміни через певні проміжки часу;

– *неперіодичний потік* – характеризується відсутністю закономірності зміни параметрів потоку.

7. За мірою відповідності зміни параметрів потоку заздалегідь заданому ритму:

– *ритмічний потік*;

– *неритмічний потік*.

8. За мірою складності:

– *диференційований потік* – складається з об'єктів одного виду, тобто кадрів одного рівня або однієї сфери дій на підприємстві;

– *інтегрований потік* – об'єднує різномірні об'єкти, тобто кадри різних рівнів або різних сфер підприємства і всіх загальних потоків на підприємстві в цілому.

9. За мірою керованості:

– *керований потік* – адекватно реагує на керуючі дії, з боку вищих ланок, або кадри, які повністю підлеглі керівникам, без можливості зміни рішень або прийняття власних рішень;

– *некерований потік* – не реагує на керуючі дії. Як правило, такий потік формується при використанні робітників на умовах відрядної оплати праці або тимчасово найманих для виконання разових доручень і робіт.

Класифікація потоків у кадровій логістиці [2] нині потрібна через дві важливі обставини: по-перше, кваліфікації, професіоналізму кадрів в логістиці нині приділяють велику увагу, оскільки основні резерви її інтенсивного розвитку зв'язують в основному з кадровим потенціалом; по-друге, регульований рух кадрового потоку, що має яскраво виражену властивість самоорганізації і проявляється у вигляді потужного синергетичного ефекту (як позитивного, так і негативного), являє собою поки що недостатньо вивчене джерело резервів розвитку логістики. Як будь-який інший вид ресурсів, кадри

повинні надходити в логістичні системи, розвиватися і використовуватися в них і виходити за межі. За такого підходу логістика повинна забезпечити оптимальний баланс між вхідними і вихідними кадровими потоками з тим, щоб кадровий потенціал підприємства розвивався відповідно до розвитку цього підприємства.

Управління кадровою логістикою підприємства – це системна, планомірно організована дія на процеси формування, розподілу, перерозподілу кадрів підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників у цілях забезпечення ефективного функціонування підприємства і розвитку кадрів (рис. 2).



Рис. 2. Структурна схема кадрової логістики підприємства

Логістика вхідних кадрових потоків. Джерела, що живлять фірму різними ресурсами (матеріальними, інформаційними, фінансовими), знаходяться в основному у зовнішньому середовищі. Це положення стосується і джерел кадрових ресурсів. Основними зовнішніми джерелами вхідного потоку персоналу є: навчальні заклади, служби зайнятості (біржі праці); спеціалізовані фірми з найму персоналу. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують багато інших фірм, це стосується і кадрів. Крім того, фірма може не мати у розпорядженні можливостей або вважати недоцільним запропонувати умови найму на тому рівні, який встановився на ринку праці. Тому завжди є небезпека, що фірма не зможе отримати працівників ззовні.

Крім зовнішніх, є також внутрішні джерела залучення персоналу. Це переміщення співробітників у рамках одного або декількох підрозділів; переміщення співробітника на вищий рівень; формування нової функціональної ролі співробітника. Внутрішні джерела дозволяють краще використати вже наявні кадри, створюють можливість швидкого заповнення вакантної посади.

Залучаючи внутрішні джерела, фірма вже знає позитивні й негативні сторони кандидатів, у свою чергу сам кандидат на заміщення нової посади добре знає фірму, тому може швидше адаптуватися. Проте орієнтація на внутрішні джерела можлива далеко не завжди, основна частина кадрового потоку надходить ззовні. До того як вибрати джерело для поповнення робочої сили, важливо точно сформулювати, на які посади необхідно знайти працівників, які вимоги висуваються до кандидатів, тобто визначити якісні й кількісні вимоги до кадрів. Пильну увагу необхідно приділяти ефективній взаємодії всіх ланок логістичної системи, вхідних кадрових потоків, які беруть участь в роботі організації.

Логістика внутрішніх кадрових потоків. Надходячи в логістичну систему, вхідні кадрові потоки повинні пройти період адаптації. В період адаптації відбувається ознайомлення працівника з новими професійними і соціальними умовами, системою відносин колективу, взаємне пристосування людини і колективу. Вхідження співробітника у фірму це складний і важливий процес, в успіху якого зацікавлений як сам працівник, так і фірма. Необхідною умовою успішності цього процесу є вивчення цінностей і правил поведінки, характерних для співробітників цієї фірми.

Організація внутрішньофірмових кадрових потоків припускає встановлення певного порядку здійснення трудового процесу. Елементами логістики потоку праці є: розподіл і кооперація праці відособлення видів трудової діяльності й система їх взаємозв'язків; раціональні прийоми і методи праці, що забезпечують виконання трудових операцій з найменшими витратами часу і зусиль працівника; організація робочого місця [3].

Логістичне проектування внутрішніх кадрових потоків ґрунтується на наступних принципах:

- використання принципу різноманітності, щоб працівник виконував доволі широкий набір операцій;
- операції, що здійснюються працівником, повинні давати закінчений результат, який може бути оцінений;
- надання працівникові можливості навчатися, вдосконалюватися в професійному плані;
- забезпечення зворотного зв'язку.

У формуванні позитивного ставлення працівників до фірми, підвищенні їх самовіддачі у виробничій діяльності велике значення має соціальна політика підприємства. В термінах логістики соціальна політика розглядається як кадровий сервіс. Під кадровим сервісом розуміється стимулювання фізичного і духовного розвитку персоналу, сприяння підтримці його здоров'я, заощадження часу і сил.

Логістика вихідних кадрових потоків. Кадровий потік транспортного підприємства перебуває в постійному русі, змінюється і перетворюється, частина його виходить за межі фірми в зовнішнє середовище.

Заміна співробітників, які пішли з організації, коштує дорого, особливо якщо вони не виправдали вкладених у них інвестицій (наприклад, на навчання). Працівники, які звільнилися, є втраченими для фірми, тому основним принципом управління вихідними кадровими потоками має бути збереження загального кадрового потенціалу на необхідному рівні.

Висновки. Таким чином, інвестиції в людські ресурси і розвиток кадрового потенціалу, засновані на логістичному підході, стають одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємств, оскільки добре навчений персонал, з високим рівнем мотивації на якісну роботу має не менше значення, ніж новітні технології і устаткування. Витрати, які сприяють підвищенню кваліфікації і результативності праці працівників, розглядаються у сучасному бізнесі як інвестиції, що будуть багаторазово компенсовані збільшеними доходами. Такий підхід до управління містить нові можливості для оптимізації діяльності і підвищення ефективності її результатів.

Список літератури

1. Пахомова А. В. Система показателей кадровой логистики / А. В. Пахомова, С. М. Мухитдинов. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2005. – 176 с.
2. Кормин Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации / Н. Г. Кормин // Вестник Челябинского государственного университета. – 2008. – № 7. – С. 138–141. – (Экономика; вып. 14).
3. Гармидер Л. Д. Классификация трудовых потоков логистики / Л. Д. Гармидер // Академічний огляд. – 2010. – № 1.

УДК 339.133.017:368

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ СБЫТА СТРАХОВЫХ УСЛУГ

*Болотских Т. В.,
аспирант*

Института экономики промышленности НАН Украины

В статье выделены особенности организации структуры управления в страховой компании. Разработаны требования и критерии эффективности организационной структуры страховой компании. Предложены рекомендации по реформированию оргструктуры компании с целью повышения эффективности управления процессом освоения новых рынков сбыта страховых услуг.