

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>

УДК 331.101.262:005.95

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT USING LOGISTIC APPROACHES

Сорока Олександра Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

Сало Яна Вікторівна

кандидат економічних наук, старший викладач,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1066-783X>

Soroka Oleksandra, Salo Yana

Odesa National Economic University

Стаття присвячена концептуальним положенням одного з інноваційних сучасних підходів до управління кадровим потенціалом підприємства – логістичного підходу, який передбачає розробку та впровадження логістичної кадрової системи, забезпечує оптимальне формування кадрового складу, забезпечення його мобільності, розподіл у системі робочих місць та мінімізацію плинності. Авторами виділені переваги кадрової логістики та запропоновані заходи, за допомогою яких можна оцінити стан системи управління кадрами в окремій логістичній системі із виділенням трьох блоків: загальна оцінка кадрових ресурсів; аналіз діяльності та основних функцій підрозділів; оцінка виконання ключових функцій управління персоналом. Дослідження, що проведені в статті, доводять необхідність оптимізації кадрових потоків, що створить додаткову економію та дозволить оптимізувати рух кадрів.

Ключові слова: логістичний підхід, управління персоналом, кадровий потенціал, логістична кадрова система, кадрові потоки, логістика.

The article is devoted to the conceptual provisions of one of the innovative modern approaches to the management of the personnel potential of the enterprise – the logistics approach, which involves the development and implementation of a logistics personnel system, ensures the optimal formation of personnel, ensuring its mobility, distribution of jobs in the system and minimizing turnover. The authors highlighted the advantages of personnel logistics and proposed measures that can be used to assess the state of the personnel management system in a separate logistics system, with the allocation of three blocks: general assessment of personnel resources; analysis of activities and main functions of units; assessment of performance of key personnel management functions. The key aspects of personnel logistics are considered: the concept, goals, application, as well as the place and role of human resource management in enterprise. An analysis of the approach of lean logistics was carried out, aimed at staff. Personnel logistics not only has many prospects for the study of its subject area, but also has a high the feasibility of its use in enterprises. The research carried out in the article proves the need to optimize personnel flows, which will create additional savings and allow optimizing personnel movement. The article proposes aspects of the use of logistics in personnel organization policy. Logistics as a business concept is based on involvement of individual elements of personnel management in the overall process organization management. The proposed approach links logistics with constant movement of human resources to ensure conditions effective functioning of the enterprise and the comprehensive development of its personnel in the conditions of development of communications and complication of business processes. In today's realities and in the near future, the personnel of innovative enterprises as a valuable asset of the company becomes a competitive advantage. For this, it is necessary to create a frugal HR strategy aimed at improvement and development. And all the efforts made in the near future will turn into profits and increase the success of the company.

Keywords: logistics approach, personnel management, personnel potential, logistics personnel system, personnel flows, logistics.

Постановка проблеми. Сучасні світові реалії такі як: локдаун, економічна, фінансова, екологічна та соціальна криза змушують компанії коригувати власну діяльність, що пов'язана з управлінням людськими ресурсами. Нестабільність економіки, висока конкуренція, тенденція на одиничне виробництво, орієнтоване на потреби конкретного споживача – все це змушує шукати нові методи підвищення ефективності підприємства. Сучасний кадровий менеджмент формується на стику наук: теорії та організації управління, психології, соціології, конфліктології, етики, економіки праці, трудового права, політології та інших. Тому використання логістичного підходу в управлінні персоналом організації не випадкове, воно зумовлене процесами розвитку комунікацій та ускладнення бізнесу. Проблема управління людськими ресурсами за допомогою логістичних методів набуває особливої актуальності в цих умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань, пов'язаних з удосконаленням управління людськими ресурсами, бере свій початок у класичних роботах вчених економічної теорії, таких як Дж. М. Кейнс, К. Маркс, А. Маршалл, Д. Рікардо, А. Сміт, Ж. Б. Сей. Серед вітчизняних вчених це питання досліджували: Л. Болдирєва, О. Бондарук, С. Гармаш, І. Леонтєва, М. Крилова, К. Мельникова, І. Поліщук. У дослідженнях в галузі економіки праці та логістики застосування концепцій логістики до управління персоналом підприємства вважається занадто вузьким, щоб повністю використати можливості логістичних методів в управлінні людськими ресурсами. Отже на сьогоднішній день проблема організації роботи з персоналом на засадах логістики є недостатньо вивченою.

Відсутність комплексних досліджень у галузі управління людськими ресурсами організацій на основі логістичних підходів та необхідність розробки методичних положень та практичних рекомендацій щодо їх застосування у вітчизняних організаціях зумовили актуальність розглянутої проблеми, а також визначили вибір теми, мету, завдання та структуру наукової статті.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є обґрунтування можливості застосування логістичних методів в управлінні людськими ресурсами українських підприємств, а також рекомендації щодо ефективного управління людськими потоками на

основі дослідження існуючих логістичних механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У лютому 2021 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі було розібрано основні проблеми сучасного світу в економічній, геополітичній, соціальній, екологічній та технологічній сферах. В результаті було створено модель під назвою «глобальне перезавантаження», і пандемія Covid-19 найкраще дає реалізувати цю модель. Можна сміливо сказати, що це стало 4-ю Промисловою Революцією, що визначає бачення роботи сучасних підприємств.

Основною цінністю компанії у внутрішньому середовищі є людські ресурси, у зовнішньому середовищі – клієнти компанії, споживачі її продукції. Персонал є рушійною силою, джерелом інновацій на будь-якому підприємстві. Але лише за умови оптимального формування кадрового складу, забезпечення його мобільності, розподілу у системі робочих місць та мінімізації плінності. Усі ці питання вивчає кадрова логістика, яка є самостійною функціональною сферою будь-якої логістичної системи.

Нинішня економічна ситуація змушує вчених та керівників компаній постійно шукати варіанти та способи підвищення продуктивності. Для вирішення завдань, пов'язаних з ефективним управлінням бізнесом загалом та управлінням персоналом зокрема, все частіше використовується запозичення ефективних методів із суміжних галузей науки. Безперечно, що для вирішення поточних та стратегічних завдань компанії необхідна адаптація методів до специфіки та особливостей управління персоналом. Очевидно, існує тісний зв'язок управління персоналом з такими науками як психологія, економіка, конфліктологія та багатьма іншими галузями наукового знання. Порівняно недавно вчені почали досліджувати застосування принципів логістики до управління персоналом. Однак цей напрямок у розвитку науки та практики управління персоналом можна вважати одним із найбільш перспективних. На сьогоднішній день кадрова логістика є досить новим напрямом у логістиці.

Загальноприйняте визначення логістики свідчить, що логістика – це наука, предмет якої полягає у організації раціонального процесу руху матеріальних і супутніх потоків, а трудові потоки – це з різновидів потоків для підприємства, характерною рисою якого є

висока рухливість. Оскільки логістика – це, передусім, наука, вивчає оптимізацію всіх видів процесів у різних системах, а людські ресурси – один із різновидів потоків на підприємствах, що характеризується високою рухливістю, використання сучасних логістичних методів оптимізації управління кадрами дуже важливе на сучасному етапі.

Аналіз визначення поняття «кадрова логістика» свідчить про те, що це питання недостатньо досліджене, ще й досі немає єдиного підходу до розуміння кадрової логістики. Аналіз наукової літератури з досліджуваної проблематики дозволяє запропонувати таке визначення. Кадрова логістика – це розділ логістики, який вивчає процеси формування, розподілу та руху кадрів усередині підприємства для ефективного застосування кадрового потенціалу, оптимізації руху трудових потоків та забезпечення результативного функціонування всієї логістичної системи будь-якої організації. Кадрова логістика – це бізнес-процес управління кадровими потоками компанії, що є сукупністю процесів управління вхідними, внутрішніми і вихідними кадровими потоками цієї компанії.

Кадрова логістика тісно пов'язана із завданнями підприємства та корпоративною стратегією. Взаємозв'язок полягає у розумінні мети підприємства та максимальній зацікавленості власників та персоналу організації у досягненні поставлених завдань.

Мету системи кадрової логістики можна сформулювати, перефразовуючи логістичне правило «7R»: потрібні працівники необхідного рівня кваліфікації необхідної кількості у потрібний час, що виконують необхідну функцію (тобто у потрібному місці) для необхідної структурної одиниці підприємства, з потрібним рівнем витрат. Метою кадрової логістики виступає оптимізація витрат на утримання трудових потоків зі збільшенням ефективності їхньої професійної діяльності.

Іншими словами, основним завданням системи кадрової логістики є забезпечення організації кадровим потенціалом (тобто необхідним «товаром» необхідної якості та кількості), потрібним для реалізації поточних та перспективних завдань компанії, з використанням мінімальних ресурсів.

Об'єкт кадрової логістики – це кадрові процеси в умовах функціонування логістичних систем, а предметом кадрової логістики будуть принципи інтегрованого управління кадровими процесами. Очевидно, що багато принципів логістики певною мірою можуть

бути застосовані до управління персоналом взагалі та управління кадровими потоками зокрема. У рамках управління персоналом матеріальними потоками будуть безпосередньо працівники підприємства, фінансовими потоками будуть потоки фінансових витрат на персонал (заробітна плата, витрати на навчання тощо), а інформаційними потоками будуть потоки особистих даних про працівників, інформація про виконану роботу та ін.

Кадри характеризуються високою рухливістю, тому поняття потоку трудових ресурсів цілком розкриває необхідність постійного відстеження та управління змінами у людських ресурсах. Як будь-який інший вид ресурсів, кадри повинні вступати до логістичних систем (прийматися на роботу), розвиватися і використовуватися в них (виконувати свої посадові обов'язки, навчатися, переміщатися на інші посади) та виходити за межі (звільнятися).

Таким чином, кадрова логістика організації базується на наступних основних напрямках, а саме: оптимізація вхідних потоків, використання персоналу, розвиток навичок працівників та, нарешті, вивільнення кадрів (рис. 1).

Оптимізацією вхідних потоків можуть займатися як самі підприємства, і, досить популярні сьогодні, рекрутингові компанії, які допомагають організації підбору необхідного персоналу компанії. Оптимізація внутрішніх потоків залежить від корпоративної стратегії, кадрової політики, масштабів компанії, кількості персоналу. Основні напрями управління кадровими потоками в організації включають:

- 1) оптимізацію вхідних потоків – аналіз потреби у кадрах, підбір та найм персоналу, проведення адаптації нових працівників;
- 2) оптимізацію внутрішніх потоків – навчання, перекваліфікація, підвищення/зниження працівників;
- 3) оптимізацію вихідних потоків – звільнення персоналу, аналіз плинності кадрів.

Слід враховувати, що в економічній теорії управління персоналом простежується підхід до кадрів з погляду ресурсів, що у безперервному русі. Використовуючи такий підхід, слід враховувати всі нюанси, властиві людським ресурсам. Вони є власністю підприємства.

Ще однією особливістю людських ресурсів є той факт, що їм притаманний довгостроковий характер використання, а також – можливість розвитку під час використання. Вдосконалення навичок та умінь працівни-

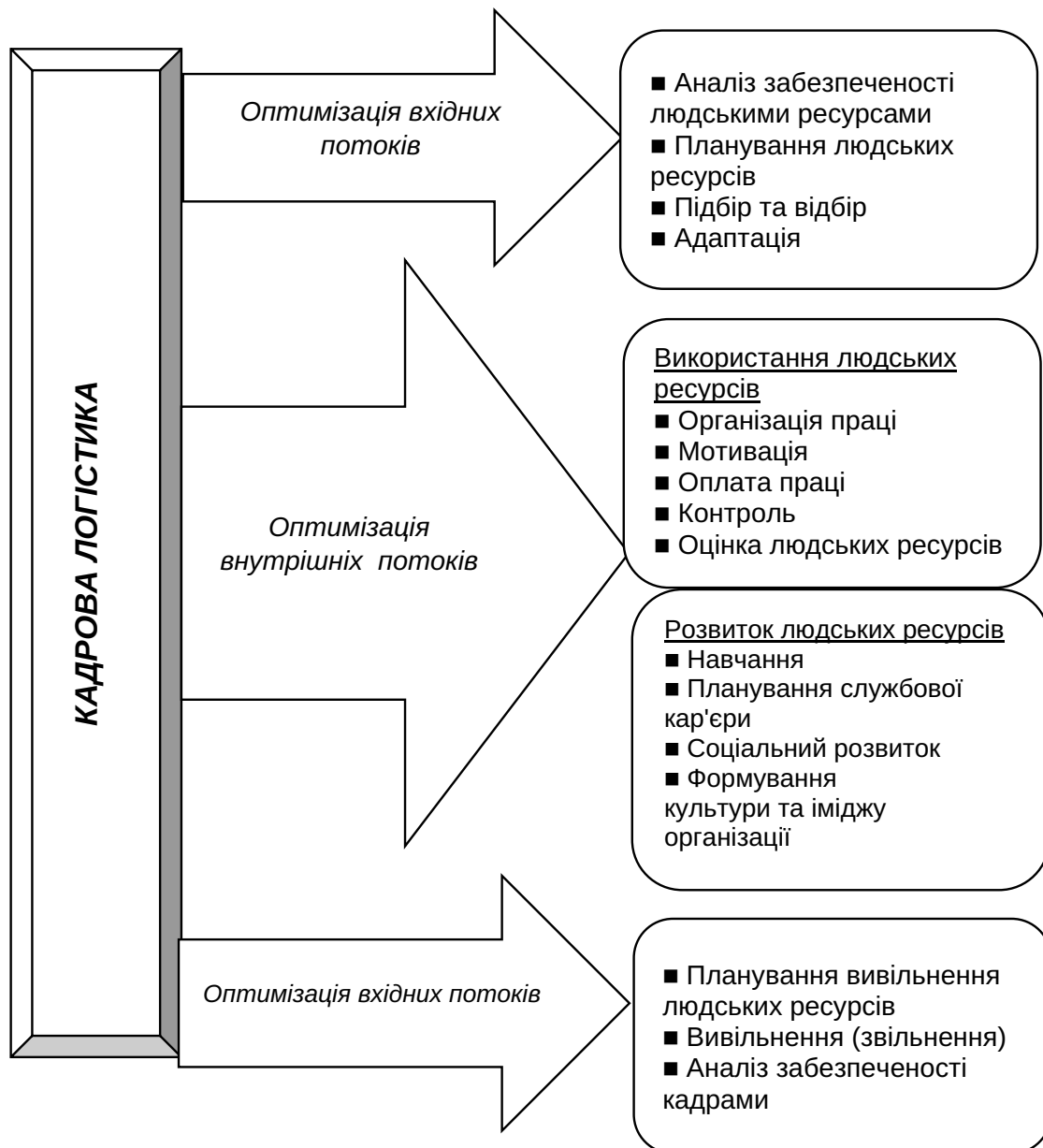


Рис. 1. Основні напрямки та завдання кадрової логістики

Джерело: систематизовано авторами

ків через навчання у процесі їхньої трудової діяльності – це важлива особливість людських ресурсів, що відрізняє їх від інших видів ресурсів підприємства.

Персонал у кадровій логістиці розглядають насамперед як партнерів, які укладають договори про найм з організацією. Отже, оскільки штат організації – це його партнери, то організації необхідно вибудовувати стосунки з ними, застосовуючи логістичні засади.

Кадрова логістика організації вибудовується на основі місії організації, яка визначає цінності, цільові орієнтири, переконання та принципи, відповідно до яких корпорація здійснює свою діяльність.

Залежно від цього, яких стратегічних цілей дотримується організація, вирішуються завдання кадрової логістики. З довгострокових напрямів розвитку фірми, вирішуються й такі питання руху кадрових потоків, як: навчати працівників усередині фірми чи шукати тих, хто має необхідну підготовку; набирати персонал із боку чи перенавчати працівників, які підлягають вивільненню, тощо.

Насправді програму застосування логістичної кадрової системи до організації можна уявити послідовністю наступних заходів (рис. 2):

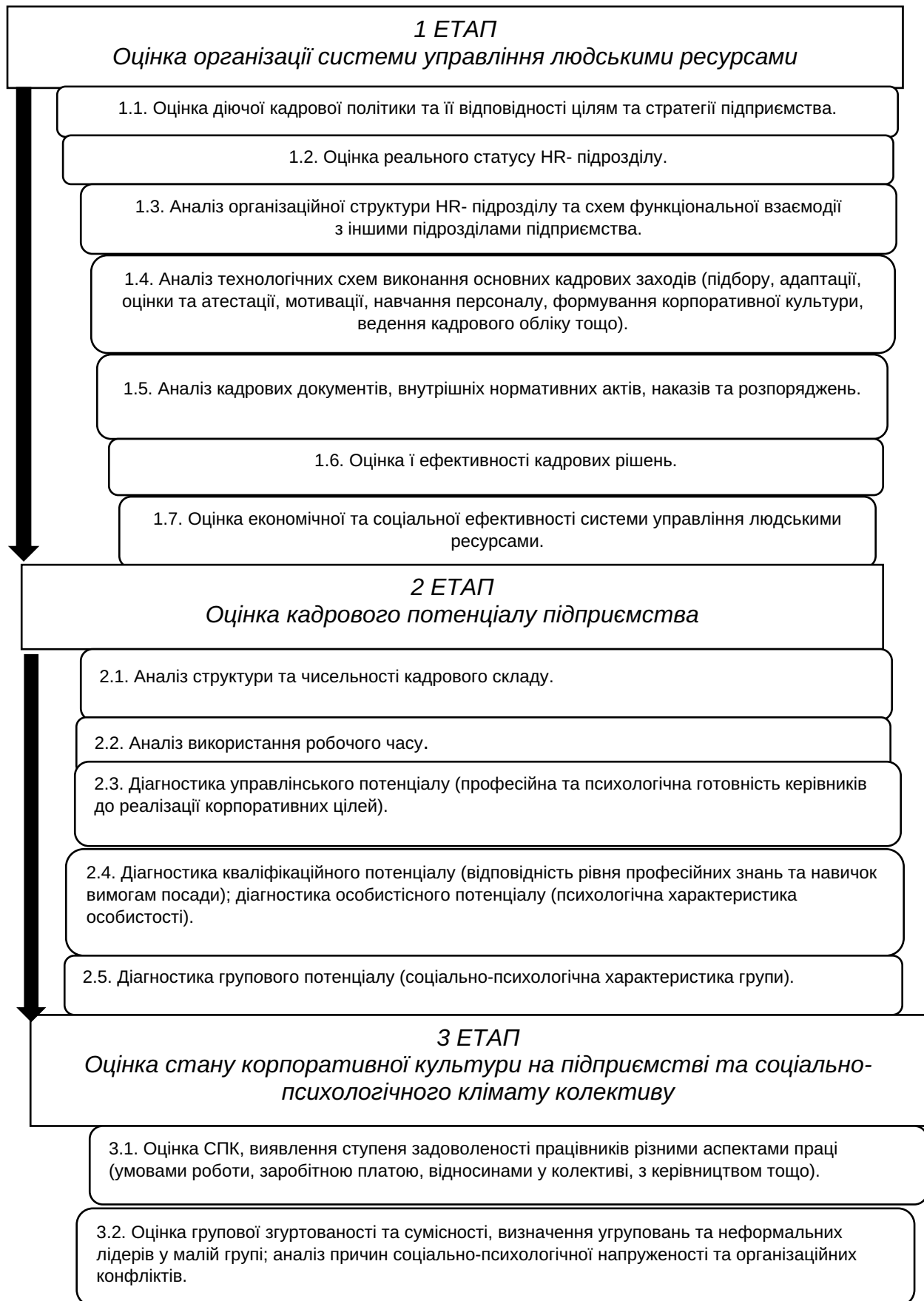


Рис. 2. Алгоритм запровадження програми логістичної кадрової системи в організацію

Джерело: систематизовано авторами

Логістична кадрова система організації ефективна, якщо:

1. Є процес гуманізації праці, тобто матеріальне заохочення працівників, поліпшення умов праці тощо.

2. Персонал всіх структурних підрозділів фірми ефективно взаємодіє друг з одним.

3. Весь персонал розуміє та бере участь у реалізації спільних цілей організації.

4. Працівники постійно підвищують знання та застосовують їх у практичній діяльності.

5. Виконання персоналом посадових обов'язків чітко відповідає вимогам, що висуваються.

Таким чином, використання логістичного підходу в управлінні персоналом в організації дозволяє мати необхідну кількість працівників; створити необхідний кадровий запас; проаналізувати якість наявних трудових потоків; дати оцінку соціально-психологічного клімату, що сформувався в колективі; надати пропозиції щодо навчання працівників; виявити можливі недоліки у способах прийому, обробки, зберігання та передачі тощо.

«Бережливе виробництво» є комплексним підходом, який включає оптимізацію виробничих процесів та управління кадровими потоками. Основні принципи реалізації цієї технології позначаються на ключових поняттях – цінність, гнучкість і вдосконалення [4].

Концепція бережливого виробництва, порівняно з традиційною концепцією ведення виробництва, надають можливості кадровим службам підвищити їх значущість у компанії. На роботу HR-відділів можна поглянути по-новому, відтепер вони не просто «постачальники» трудових ресурсів, вони стають найважливішим гравцем у бізнес-процесах, які також посилено працюють на досягнення спільних цілей компанії. У HR-відділів з'являється можливість взяти на себе керівну роль і бути ватажками постійного вдосконалення. Ця роль потребує не тільки участі. Очевидно, що фахівці в галузі управління людськими ресурсами мають надихатися своєю роботою, щоб очолювати створення нової культури діяльності для досягнення найкращих результатів.

Таким чином, впровадження бережливої технології в організацію виробництва та управління людськими ресурсами спрямоване на зміни, які зачіпають зовнішнє та внутрішнє середовище організації.

Фокус внутрішнього середовища організації в бережливій концепції пов'язаний із створенням інноваційності через оптимізацію всіх

кадрових потоків. Для цього компаніям слід розглядати своїх працівників як головну конкурентну перевагу. Згідно з цією концепцією, ідея про те, що працівники «головний актив» компанії, повинна перерости у створення корпоративної культури в якій людські ресурси не стаття витрат, а інвестиції в успішний розвиток компанії [1]. Це вимагає оптимізації вхідних кадрових потоків у компанії – залучення та утримання в компанії результативних та елітних працівників, які володіють leap (ощадливим) мисленням, високим ступенем гнучкості, залученості; саморганізованих та мотивованих на постійне вдосконалення. Оптимізація внутрішніх потоків ґрунтується на формуванні залученості персоналу та «підтримуючих взаємин» у компанії. Бережлива технологія, спрямована на оптимізацію людських ресурсів організації, вимагає ефективного управління «командою процесів», коли працівники в ланцюжку процесу орієнтовані на задоволеність виконаною роботою клієнта – зовнішнього чи внутрішнього, тому кожен член команди спрямований на взаємодію та співпрацю для зниження втрат. Ключовою цінністю сучасного підприємства, яке високими темпами йде у завтрашній день, є ефективне управління інноваційними проектами за допомогою міжфункціональних команд. Процес оптимізації внутрішніх кадрових потоків нерозривно пов'язаний з ефективним управлінням талантами та розвитком персоналу – вихованням непересічних працівників компанії. Виходячи з принципів бережливого виробництва, людські ресурси є конкурентною перевагою сучасної компанії, активом, який потрібно постійно вдосконалювати. Тоді кожному з працівників буде доступним до вирішення не лише ряд функціональних обов'язків, що відповідають його посаді, а й інші бізнес-процеси компанії. У цих організаційних умовах працівники виконують як завдання, обумовлені їх посадою, але й можуть залучатися до інших бізнес-процесів. Тому HR-відділам слід приділити увагу розвитку навичок працівників, вибудовуванню сильної корпоративної культури, що ґрунтується на постійному вдосконаленні.

Застосування логістичного підходу у кадровому менеджменті для підприємства дозволяє забезпечити оптимальну кількість персоналу; проаналізувати якісний склад кадрових ресурсів; виявити відхилення у способах прийому, обробки, зберігання та передачі інформації; оцінити соціально-психологічний клімат у колективі; розробити пропозиції щодо

навчання персоналу; створити якісний кадровий запас [7].

Ґрунтуючись на викладених міркуваннях, можна виділити переваги кадрової логістики:

- демонстрація можливості кар'єрного зростання;
- мотивація професійного та кар'єрного зростання;
- утримання працівників;
- зміцнення неформальних зв'язків у колективі;
- можливість ротації;
- забезпечення більш короткого адаптаційного періоду працівника підприємства в порівнянні з «зовнішнім» працівником.

Висновки. Роблячи висновок, треба зазначити, що організація кадрової логістичної системи управління дозволяє сучасним організаціям визначити якість кадрового ресурсу у зв'язку з реалізацією основних цілей та

завдань організації, а також виявити різницю між працівниками у способах прийому, обробки, зберігання та передачі інформації, оцінити соціально- психологічний клімат та дати рекомендації щодо оптимальних міжособистісних дистанцій, визначити відповідність групового ресурсу сильних функцій основним функціям організації, колективно сприйняття обстановки в організації, сформулювати рекомендації щодо навчання, створити запас якісних людських ресурсів, здатних реалізувати можливості організації.

У сучасних реаліях та найближчому майбутньому персонал інноваційних підприємств як цінний актив компанії стає конкурентною перевагою. Для цього необхідно створити ощадливу HR-стратегію, спрямовану на вдосконалення та розвиток. І всі докладені зусилля в найближчому майбутньому переростуть у прибутки і збільшення успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Keyte B. The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes / B. Keyte, D. Locher. – 2nd ed. – New York: Productivity Press, 2004. 125 p.
2. Бондарук О. В. Використання кадрової логістики в управлінні персоналом організації. *Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Серія "Економіка"*. 2013. Вип. 263. Т. XIV. С. 40–46.
3. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2014. № 65 (1107). С. 165–170.
4. Коуэн О., Федурко Е. Основы теории ограничений. Таллин : TOC Strategic Solution, 2012. 328 с.
5. Леонтьева І. О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. 2016. Випуск 20. Частина 1. С. 111–114.
6. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Випуск 17. Частина 3. С. 58–60.
7. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Частина 2. С. 186–191.

REFERENCES:

1. Keyte, B. (2004). The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes. New York: Productivity Press, 125.
2. Bondaruk, O. (2013). Vykorystannya kadrovoyi lohistyky v upravlinni personalom orhanizatsiyi [The use of personnel logistics in personnel management of the organization]. *Problemy sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku rehioniv. Seriya "Ekonomika" – Problems of socio-economic development of regions. "Economy" series*, 263 (XIV), 40–46. [in Ukrainian]
3. Garmash, S. (2014). Obgruntuvannya neobkhidnosti zastosuvannya lohistychnoho pidkhodu v systemi upravlinnya personalom pidpryyemstva [Establishment of the need for sustenance of the logistics approach in the personnel management system of the enterprise]. *Visnyk NTU "KhPI" – Bulletin of NTU "KhPI"*, 65 (1107), 165–170. [in Ukrainian]
4. Cowen, O. & Fedurko, E. (2012). *Osnovy teorii ogranicheniy* [Fundamentals of the theory of constraints]. Tallinn: TOC Strategic Solution, 328. [in Russian]
5. Leontieva, I. (2016). Kadrova lohistyka v systemi upravlinnya vodnotransportnym pidpryyemstvom [Personnel logistics in the water transport enterprise management system]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho uni-*

versytetu. Seriya "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. "Economic Sciences" series, 20 (1), 111–114. [in Ukrainian]

6. Melnikova, K. (2016). Kadrova lohistyka v systemi suchasnoho upravlinnya trudovymy resursamy [Personnel logistics in the system of modern management of labor resources]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, 17 (3), 58–60. [in Ukrainian]

7. Polishchuk, I. (2014). Zastosuvannya lohistychnoyi kontseptsiji kadrovoho menedzhmentu [Application of the logistics concept of personnel management]. *Ukrayins'ka nauka: mynule, suchasne, maybutnye – Ukrainian science: past, present, future*, 19 (2), 186–191. [in Ukrainian]