

складають знання й інтелектуальні можливості працівників нової економіки знань [5].

На нашу думку, в першу чергу необхідно розвивати інтелектуальний та трудовий потенціал наукомістких галузей економіки, таких як авіакосмічна, машинобудівна, військово-промислового комплексу, електротехнічну та ін., що можуть забезпечити конкурентні переваги регіону. В Україні є регіони із високим рівнем інтелектуального та трудового потенціалу, який можна використовувати як базу для подальшого їх інноваційного розвитку, однак, це в свою чергу вимагає значних капіталовкладень. Низький рівень фінансування науки та освіти у регіонах держави призводить до відтоку висококваліфікованої робочої сили за рубіж. Міграція кадрів — негативне явище для економіки регіонів держави, забезпечення їх конкурентоспроможності. Тому на державному рівні варто переглянути політику щодо фінансування НДДКР з метою збереження кадрового резерву кваліфікованих спеціалістів, що зможуть сформувати ядро науково містких галузей регіону, які створять йому конкурентні переваги над іншими.

Література

1. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. — К.: Основа, 2005. — 552 с.
2. Human Development Report, UNDP. 1996. Oxford Universiti Press 4., p. 735.
3. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста. — М., 1971. — 169 с.
4. Голікова-Тінтулова Н. В. Інтелектуальний капітал як фактор конкурентоспроможності економіки України // Економіка і прогнозування. — 2005. — № 3. — С. 68—77.
5. Семиноженко В. П. Інтелектуальна економіка: майбутнє України // Проблеми науки. — 2001. — № 6. — С. 2—6.

Стаття надійшла до редакції 29.01.2007

УДК: 331.108.2

Т. О. Кожан, канд. екон. наук, доц.,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Анотація. Обґрунтовується необхідність використання логістики в оптимізації управління всіма видами ресурсів, в тому числі і людськими. Розкривається діяльність кадрового логістика як системного інтегратора людського потоку від початку формування трудового потенціалу і до його використання. Пропонуються заходи щодо успішного застосування логістичного менеджменту персоналу та розкривається його ефективність.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Логістичний менеджмент персоналу; кадрова логістика, кадровий логістик; менеджер з кадрової логістики; єдина система логістики; логістична концепція; оптимізація управління всіма видами ресурсів; інтегрований процес матеріальних, фінансових, інформаційних та людських потоків; системний інтегратор людського потоку; професійні компетенції; корпоративна модель компетенцій; професійна придатність; персонал-технології; аутплейсмент.

Ринкова трансформація економіки України вимагає адекватних підходів до управління трудовим потенціалом. Особливої уваги заслуговує логістичний підхід, який дозволяє оптимізувати управління всіма видами ресурсів. Сьогодні в Європі працюють над розробкою єдиної системи логістики, на яку планується перейти через 3—4 роки. Вона буде охоплювати як управління транспортом, складським господарством, запасами, так і управління кадрами. Перспектива інтеграції України в європейський економічний простір вимагає використання логістики не тільки в управлінні матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, а і в управлінні людськими, від місця їх виникнення і до місця їх використання.

Нині все більшим стає попит на фахівців з кадрової логістики. На кожному значимому підприємстві, фірмі, в банках починають створюватися відділи кадрової логістики. Потреба в менеджерах такої функціональної галузі логістики, як кадри, обумовлена специфікою людського ресурсу:

— це найголовніший ресурс, який має найвищу цінність, тому необхідно враховувати інтереси, можливості людини на всіх фазах відтворення її трудового потенціалу;

— активність використання людського ресурсу прямо пропорційно впливає на його збільшення, збагачення інтелектуального потенціалу новими знаннями, вміннями, навичками. Тобто використання потенційних можливостей людини є необмеженим. І навпаки, активне використання інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових) має обмежений характер, оскільки вони швидко закінчуються.

Менеджер з кадрової логістики повинен стати системним інтегратором людського потоку, координуючи процес його прохо-

дження від початку формування трудового потенціалу і до його використання. Тобто кадровому логістику треба працювати з потенційним персоналом ще до його появи в організації і завершувати свою діяльність допомогою в працевлаштуванні звільнених працівників. Використання логістичної концепції дозволяє об'єднати всі фази відтворення трудового потенціалу в єдиний процес, забезпечити узгодженість та взаємозв'язок між ними.

В Україні фази формування, обміну, розподілу та використання людських ресурсів діють ізольовано. Тривалий час провідна роль належала стадії використання робочої сили. Не приділялась необхідна увага питанням взаємозв'язку цієї фази з попередніми фазами: формування, обміну та розподілу трудового потенціалу.

На фазі формування людського ресурсу логістичний менеджмент персоналу передбачає здійснення тісної співпраці роботодавців із загальноосвітніми школами та вищими навчальними закладами (ВНЗ) щодо:

- відновлення профорієнтаційної роботи з учнями середніх шкіл та іншою молоддю (виступи роботодавців в школах, ознайомлення з професіями, організація екскурсій на підприємства тощо);

- участі у проведенні маркетингу освітніх послуг, який дає можливість навчальним закладам найповніше враховувати попит і вимоги ринку праці, забезпечувати задоволення потреб організації в розвитку персоналу;

- участі у профвідборі абітурієнтів ВНЗ на основі визначення здібностей та психофізіологічних якостей, які найбільш відповідають особливостям обраної спеціальності;

- формування необхідних компетенцій у студентів через надання їм робочих місць під час проходження практики, стажування, канікул, на неповний робочий день у вільний від навчання час;

- участі у проведенні оцінки професійних компетенцій майбутніх випускників та визначення їх професійної придатності;

- проведення «Днів кар'єри», «Ярмарків вакансій».

На фазах обміну і розподілу трудового потенціалу робота кадрового логістика повинна полягати у наступному:

- проведення маркетингових досліджень в галузі персоналу з метою пошуку кандидатів на вакантні посади, що дозволить розробляти вимоги до персоналу, визначати потреби у працівниках, виявляти коло джерел та шляхи забезпечення потреби в персоналі, розраховувати очікувані витрати на добір та подальше використання персоналу;

— надання інформації про наявні вакансії державній службі зайнятості, рекрутинговим та кадровим агенціям, центрам сприяння працевлаштуванню випускників при ВНЗ;

— профвідбір претендентів на посади на основі компетенцій;

— пошук потенційних працівників через встановлення контактів з вже працюючими фахівцями та формування з них кадрового резерву, використання технологій хедхантингу, executive search;

— залучення кандидатів на робочі місця на основі нових підходів у підборі кадрів: аутстафінгу, лізингу персоналу.

Застосування логістики в управлінні людськими ресурсами на фазі їх використання передбачає побудову цілісної системи управління персоналом, починаючи з розробки кадрової стратегії і закінчуючи впровадженням новітніх персонал-технологій. Основною такої системної роботи з персоналом є розробка корпоративної моделі компетенцій. На розвиток цих компетенцій повинна бути спрямована діяльність менеджера з кадрової логістики щодо організації профвідбору, навчання та оплати праці. Тільки тоді можна отримати працівників, які відповідають корпоративній культурі організації та вимогам робочого місця.

Особливе місце в логістичному менеджменті персоналу займає така форма роботи з кадрами, як аутплейсмент, коли організація приймає участь у подальшому працевлаштуванні колишнього працівника. Для цього в трудовий договір може бути включений пункт про сприяння працевлаштуванню звільнених. Доцільним є використання незалежною консультанта, надання рекомендаційних листів та пропозицій щодо пошуку нових робочих місць. Організація може також сплачувати послуги посередницьких структур (агенцій з підбору персоналу), які розробляють і реалізують сучасні програми аутплейсменту щодо навчання, адаптації та психологічної підтримки людини, яка втратила роботу.

При такому підході в управлінні людськими ресурсами:

— організація несе відповідальність за кожного звільненого працівника, який не залишається безпорадним;

— підтримується позитивний імідж організації у зовнішньому середовищі. Усунення негативних емоцій, образ у звільнених не спричиняє розповсюдження негативної інформації про організацію.

Успішне застосування логістичного підходу в управління людськими ресурсами залежить від наступних умов:

— включення до «Класифікатора професій ДК 003-2005» посади «Менеджер з кадрової логістики»;

— організація підготовки фахівців з кадрової логістики у ВНЗ;

— введення для студентів ВНЗ спеціальності «Управління персоналом та економка праці» викладання дисципліни «Кадрова логістика»;

— проведення діагностики професійних здатностей та особливостей людини на всіх етапах довузівської профорієнтації;

— використання компетенцій для оцінки профпридатності майбутнього фахівця, під час наймання на роботу та для розробки цілісної системи управління персоналом;

— впровадження інноваційних персонал-технологій як інструментів кадрової логістики.

Використання потенційних можливостей логістики в управлінні персоналом дозволить:

- підвищити рівень працевлаштування випускників та людей, які втратили роботу;

- скоротити час і витрати на пошук та профвідбір персоналу;

- прискорити трудову адаптацію працівників;

- зекономити кошти на навчання та професійну перепідготовку новачків;

- отримати конкурентоспроможну робочу силу, яка відповідає корпоративній культурі організації та вимогам робочого місця.

Особливого значення набуває застосування логістичного підходу в управлінні працівниками у третьому тисячолітті, коли інтелектуальному капіталу, нематеріальним активам належить провідна роль. Ефективність використання інтелектуальних активів може бути забезпечена за умов управління інтегрованим процесом матеріальних, фінансових, інформаційних та людських потоків, що попередить нераціональні ресурсні витрати, в тому числі і трудові, підвищить конкурентоздатність організації.

Література

1. Крикавський Є. В. Сучасні аспекти теорії і методології логістики. — Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка». 2002. — С. 182—184.

2. Сергеев В. И. Проблемы подготовки логистических менеджеров // Логинфо. 2001. — № 4. — С. 74—76.

3. www.leeshore.com/logic.fics/ Виртуальная логистическая директория.

4. www.clm.org/ Совет по логистическому менеджменту (Council of Logistics Management). — США.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2007