

11. Сіміна Н. В. Сучасні тенденції розвитку страхування фінансово-кредитних ризиків / Н. В. Сіміна, Ю. М. Шишко, І. М. Михайловська // Актуальні проблеми функціонування фінансової системи України в контексті Європейської інтеграції. – 2016. – № 12. – С. 131-135.

Стаття надійшла: 02.12.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горювий Д.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Зибарева О.В. (Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича)



УДК 005.95

JEL M51

МІСЦЕ ЗАЛУЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Муромець Н.Є., д.е.н., професор

Саєнко А. О., магістр

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація: У статті розглянуто внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу. Досліджено місце залучення управлінського персоналу в системі ефективного управління підприємством.

Предметом даної статті є комплекс теоретичних і практичних питань щодо вивчення кадрових технологій. Метою даного дослідження є вивчення новітніх методик підбору управлінського персоналу та особливостей їх практичного використання, аналіз стану ринку рекрутингових послуг.

У статті увагу приділено актуальним питанням: сучасні методики підбору персоналу, методики навчання, хедхантинг та автоматизація. Проаналізовано зарубіжну методику підбору управлінського персоналу та навчання на прикладі США, Японії, Німеччини, Франції та Італії. Також проаналізовано нові підходи до управління персоналу: аутсорсинг, лізинг, аутстафінг, які під загальним поняттям мають назву нестандартні методи. Досліджено автоматизовані системи HR. Виявлені переваги і недоліки даних методів.

Проведений аналіз, довів важливість ролі управлінського персоналу, потреби його постійного навчання, підвищення кваліфікації, реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання, що є запорукою досягнення цілей з оптимальним використанням ресурсів, орієнтації на результат та ефективної діяльності підприємства. Також, враховуючи, велику кількість представлених методів, підприємствам надається вибір обрати найбільш доцільний або комбінувати і використовувати їх в комплексі.

Практична значимість результатів: використання рекомендацій даного дослідження приведе до покращення результатів діяльності підприємств, підвищення їх конкурентних позицій та інвестиційної привабливості, що має важливе значення для держави в цілому, завдяки правильно підібраній методиці залучення персоналу.

Ключові слова: рекрутинг, підбір управлінського персоналу, хедхантинг, самонавчання, підвищення кваліфікації, зарубіжний досвід, бізнес-ріптіт.

LOCATION OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE SYSTEM OF EFFICIENT MANAGEMENT

Dr. Natalia Muromets, Doc. Hab., Professor

Anzhela Saenko, Student

Kharkiv Institute of Trade and Economics

of Kyiv National University of Trade and Economics

Summary. The article deals with internal and external sources of personnel attraction. The place of attraction of managerial personnel in the system of effective enterprise management is investigated.

The subject of this article is a set of theoretical and practical questions regarding the study of personnel technologies. The purpose of this study is to study the latest methods of selecting management personnel and the peculiarities of their practical use, analysis of the market of recruitment services market.

The article focuses on topical issues: modern methods of personnel recruitment, teaching methods, headhunting and automation. The foreign method of selection of managerial personnel and training on the USA, Japan,

Germany, France and Italy has been analyzed. Also analyzed are new approaches to personnel management: outsourcing, leasing, outstaffing, which are commonly called non-standard methods. Automated HR systems are investigated. The advantages and disadvantages of these methods are revealed.

The analysis has proved the importance of the role of managerial staff, the need for its continuous training, skills development, the implementation of each employee of their potential opportunities, the desire to perform their tasks, which is a key to achieving goals with optimal use of resources, focusing on the results and effective performance of the enterprise. Also, taking into account a large number of methods presented, the company has the choice to choose the most appropriate or combine and use them in a complex.

The practical significance of the results: the use of the recommendations of this study will lead to improved performance of enterprises, increase their competitive positions and investment attractiveness, which is important for the state as a whole, thanks to a properly selected method of recruiting staff.

Key words: recruiting, selection of management personnel, headhunting, self-study, advanced training, foreign experience, business annuity.

Постановка проблеми. Враховуючи сучасні тенденції розвитку, менеджмент можна охарактеризувати як складне явище, яке охоплює майже всі сторони життя суспільства. Оскільки, людина відіграє роль рушійного механізму при створенні якісного продукту, подальшого розвитку підприємства. Сьогодні загострюється проблема залучення до праці висококваліфікованого управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах, який би ефективно координував діяльність підлеглих і тим самим сприяв би досягненню стратегічних цілей підприємства. Задля підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу особливе місце зараз займає диференціація працівників. Де, механізм дуже простий: в сучасних компаніях перш за все враховують компетентність кожного співробітника на кінець року. І як правило, тих, хто краще всіх себе проявив мотивують, слабких звільняють, а для тих хто зайняв позицію нейтральну – відправляють на навчання. Саме рекрутинг допомагає виявити тих, людей, які будують великі компанії. Бо на чолі повинні стояти менеджери, ефективна робота яких, змушуватиме власників спати спокійно. Тим паче, зараз ніхто не тримає людей в штаті, які докладають менше зусиль, ніж власники в них інвестують. Але є і інша сторона, в випадку, якщо компанія залишиться без високо профільного менеджера, і його місце займе некомпетентний працівник робота може пригальмуватися, і привести до небажаних наслідків – зменшення прибутку.

Саме тому залучення управлінського персоналу підприємства є необхідною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Темі підбору персоналу присвятили багато зарубіжних та вітчизняних вчених, практиків, таких як А.Кібанов, А. Володіна, А. Загородній, К. Кінан, С. Кові, Л. Якокка, У. Паундстон. та інші. Але для використання даних методик представлених практиків недостатньо розроблений інструментарій їхнього використання, не всі вони досяжні для широкого кола власників бізнесу, враховуючи фінансовий й економічний аспекти.

Невирішені складові загальної проблеми. Враховуючи динаміку розвитку економіки в сучасних умовах господарювання, ми бачимо, що використовується велика кількість методик залучення управлінського персоналу, але оцінити їхні недоліки чи переваги, не використавши на практиці нереально. На даний момент, взагалі не відомо чи існує ідеальна технологія підбору персоналу, але те, що вдало залучені кадри вирішують все, погодиться кожен.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є вивчення новітніх методик залучення управлінського персоналу та особливостей їх практичного використання, аналіз стану ринку рекрутингових послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожне підприємство при залученні персоналу керується шляхом вибору між двома джерелами: внутрішніми і зовнішніми. Під внутрішніми джерелами мається на увазі, пошук співробітників в середині компанії; співробітників, які звільнилися; за рекомендацією працюю-

чих працівників і працівників, які самі відправили своє резюме. До зовнішніх джерел відносять всі інші, такі як наприклад: працівники з інших організацій; випускники ВНЗ, пошук через приватні агентства.

Отже, розглянемо наступні технології залучення персоналу, які з кожним днем набирають популярності.

Однією з найпопулярніших є рекрутинг, який є важливою складовою ринку праці, основним завданням якого є профорієнтація, підготовка та перепідготовка кадрів.

Рекрутинг в загалом розглядають як метод відбору кандидатів на найпоширеніші професії. Дана методика обумовлюється, тим, що описують детально вакансію і розміщують її там, де з нею ознайомиться велика кількість претендентів на відповідну посаду.

Є методика, яка здійснює поверхневий відбір по ознаках: освіта, вік, досвід роботи і має назву – скринінг.

Пошук, який враховує особливості бізнесу власника, робочої сфери, ділові й індивідуальні якості кандидата називається хедхантинг [1].

Дана технологія є порівняно молодого і дуже дорогою. Враховуючи зарубіжний досвід гонорар за пошук і переманювання спеціаліста складає 30 % від загального річного доходу прийнятого на роботу працівника. Клієнтами хедхантингових послуг є фірми, які знаходяться на стадії стабілізації (після бурхливого зростання) і фірми, які знаходяться на стадії становлення [2].

Реалізація даного методу має як позитивні так і негативні наслідки, які показані на даному рисунку 1.

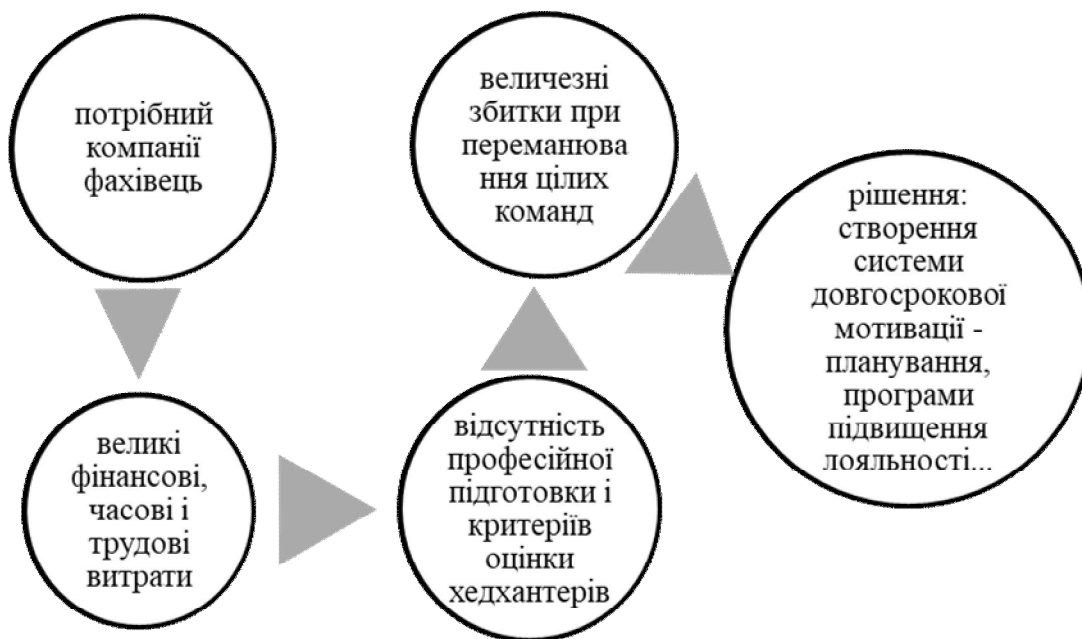


Рисунок 1 – Алгоритм хедхантингового методу

Джерело: [2]

Також є компанії, які вибирають інший напрям, замість того, щоб шукати нового працівника, вони відправляють працівника на підвищення кваліфікації. В таблиці 1. наведені основні методики:

Беручи до уваги безперервний розвиток соціально-економічного середовища, поява як такого електронного навчання взагалі не новизна. Оскільки, за допомогою нього можливо швидко і ефективно отримувати всі необхідні знання шляхом мережі Інтернет через відео, аудіо і інші комбінації. Перевагами даного

навчання є те, можна розробити спеціальні програми для кожного працівника, прослідкувати ефективність цього навчання і долучити як найбільшу кількість співробітників без відриву від виконання основних обов'язків.

Таблиця 1 – Методи підвищення кваліфікації

Метод	Опис, можливість використання
Тренінг	передбачає собою розвиток навичок, де основна увага акцентується на мінімум інформації і максимум практики для їх відпрацювання невеликою групою людей.
Кейс Стаді	активна взаємодія менеджерів на основі бізнес ситуацій Основним завданням даної методики є навчити аналізувати інформацію, сортувати її, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення.
Коучинг	являє собою підтримку в формі консультації, яка спрямована на допомогу у вирішенні складних ситуацій. Основна мета – самостійно отримати знання і закріпити їх.
E-learning	дистанційне навчання, у вигляді електронних книг, відео-уроків, комп'ютерних вправ, тобто передання знань великій кількості людей.
Самонавчання	індивідуальне навчання, яке проходить за допомогою різних матеріалів, книг, аудіо/відео уроків.

Джерело: [3]

Виділяють декілька великих постачальників електронного навчання, серед яких виділяється корпорація Thomson NETg, яка обслуговує більше ніж 5000 клієнтів. В Україні піонером у цій галузі стала не так давно компанія AcadEx, яка на даний момент є першим партнером Thomson NETg в країнах СНД. [3].

Поява такої форми навчання створила оптимальне рішення дистанційного навчання для підприємств, які постійно розвивають і вдосконалюють знання і навички своїх працівників.

Зараз набирає популярності інноваційний бізнес-проект. Це нова технологія в навчанні персоналу, яка називається бізнес-рітріт . В англійській мові слово retreat означає «самоту», «віддалення від суспільства» [4].

Це свого роду взаємодія людей. Більшість рітріт розглядають як звичайну форму для навчання.

Дана програма включає в себе три блоки: бізнес-технології у сфері менеджменту; робота з тілом; розуміння внутрішньої суті людини.

Перший блок направлений на усвідомлення прихованих взаємозв'язків у взаємодії з людьми. Другий блок вивчає стреси, внутрішні конфлікти, заперечення. І метою третього блоку є розкриття секретів устрою Всесвіту.

Тобто, основна ідея «Бізнес-рітріт» заключається в тому, що крім отриманої технології по реалізації себе як керівників, людина відкриває для себе новий погляд на звичні обставини. І найголовніше, відкриваються нові горизонти і можливості.

Зараз великої популярності набирають автоматизовані системи управління [5]. І звичайно сфера рекрутингу не є виключенням. Для сфери HR виступають наступні програмні продукти:

- програма StaffManager компанії «Мейнстрім»;
- 1С:Підприємство 8. Зарплата і управління персоналом для України» компанії «АВВУ Україна»;
- «Парус-Персонал» компанії «Парус»;
- „E-Staff, WebTutor” компанії „Колорис”;
- програма «БОС-Кадровик» компанії «Інком» [6].

Значний прорив відобразився у реалізації функцій, які потрібні спеціалістам із персоналу. З'явилися функції для оптимізації підбору персоналу, оцінки (включаючи оцінку по компетенціях), розвитку і навчання. Вище описані про-

грами є сучасними продуктами, оскільки включають і клієнт-серверні технології і методику їх зберігання даних.

Якщо проаналізувати зарубіжний досвід, то в Японії залучення кадрів йде більш ефективно, ніж це проходить в Європі чи США. Майбутні працівники додатково проходять курс лекцій від діючих управлінців або підвищують свою кваліфікацію у спеціальних центрах. Дуже популярні системи: морального стимулювання працівників, просування по службі, самооцінки своєї роботи до оцінок поставлених менеджерами. На постійній основі проходить горизонтальне переміщення працівників і регулярно проводяться конференції та семінари для працівників.

Система підбору Німеччини влаштована таким чином, що перепідготовка персоналу відбувається за спеціальними програмами. Стажування проходить в найкращих центрах за кордоном, також проводяться тренінги на суміжні професії. Закріплюються за співробітниками високо профільні керівники; розробляються посадові інструкції зі збалансованими правилами та обов'язками; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, оволодіння новими методами роботи, знанням іноземних мов і т. ін.

У Франції до рівня підготовки персоналу приділяється підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції: конкурси під час заміщення різних посад; тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань.

В італійських фірмах на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних же районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру [7].

І ще одна методика, яка набуває все більше і більше популярності адаптуючись до світового розвитку – нестандартна. Яка включає в себе такі напрями як: аутсорсинг, лізинг, аутстафінг. Розглянемо більш детально кожен із методів:

Аутсорсинг – найбільш притаманний підприємствам, які швидко розвиваються, і прагнуть бути в курсі всіх справ. Для цього заключають договір аутсорсингу, за яким повинна бути виконана певна послуга, в зазначений термін. Враховуючи те, що дана методика регулюється законом, але є і певні ризики такі, як: виконання умов трудового розпорядку компанії, подання звітів, відповідальність за результати роботи і т.д.

Лізинг, або по іншому оренда передбачає собою передання працівника підприємству-замовнику для виконання певного завдання. Основними перевагами є гнучкість, яка полягає в оперативній заміні співробітників, що в свою чергу заощаджує час та ресурси. Недоліками даного методу залучення є те, що виконана робота може не відповідати очікуваним результатам.

Аутстафінг схожий з лізингом, оскільки, теж використовує персонал іншого підприємства для своїх цілей. Єдине, даний метод в загальному використовують для виконання сезонних робіт і співробітники перебувають на території замовника. Основними перевагами є те, що зменшується основний фонд з/п, зменшується плинність кадрів, відбувається оптимізація бізнес-процесів. Недоліками є: шахрайство і неможливо згуртувати колектив, через постійну зміну співробітників [8].

В цілому про нестандартні методи можна сказати, що всі вони економічно вигідні, набирають обертів, тому створення нормативної бази змогло б задати швидший розвиток даного сегмента ринку послуг.

Висновок. Отже, на основі вище викладеного матеріалу ми бачимо, що важливою і необхідною складовою в управлінні компанії займає саме залучення

персоналу. А для його успішного проведення повинні бути інформаційні матеріали від фахівців.

Розглядаючи новітні концепції підбору, ми бачимо, що вони базуються на всебічному розвитку особи і теорії людських відносин. В основі стоїть зростаюча роль співробітника, його знання, мотивація і досягнення цілей.

Кожне підприємство переживало, той період, коли в підприємстві необхідний висококваліфікований спеціаліст тут і зараз. Щоб вийти з даної ситуації багато підприємств, використовують для цього спеціальні методи залучення, які направлені цілеспрямовано на пошук перспективних кадрів.

Такий метод як диференціацію розглядають з 2-х сторін, оскільки з одного боку, вона тримає в стресі співробітників, а з іншого боку формує кадровий резерв і мотивує менеджерів середньої ланки.

Компаніям необхідні люди, які в змозі самостійно приймати складні управлінські рішення, замотивовані в зростанні прибутку компанії і роблять для цього все можливе.

Аналізуючи зарубіжний досвід, ми виявили, що в Україні для цього повинна бути для дворівнева система атестацій і безперервне навчання в інших закладах, на курсах підвищення кваліфікацій, шляхом стажування у провідних закладах за кордоном. Іншими словами повинна бути єдина система підбору персоналу, його навчання, оцінювання й створення ефективного механізму мотивації.

Щодо нестандартних методів ми з'ясували, що вони є економічно вигідними, набирають обертів, єдине щоб прискорити розвиток даного сегмента ринку послуг потрібне забезпечення нормативною базою.

Отже, розвивати працівників, завжди економічно вигідніше, ніж шукати новий персонал. І найголовніше, потрібно вибирати правильних людей на головні місця, ніж індивідуально розробляти стратегію.

Перелік посилань:

1. Хедхантинг: визначення Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moyaosvita.com.ua/menedzhment/xedxanting-viznachennya/>
2. Журнал FORBES (2015) Рецепт Велча: як правильно оптимізувати склад працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1390644-recept-velcha-yak-pravilno-optimizuvati-sklad-pracivnikiv>
3. Управління персоналом (2003) Методи і форми професійного навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3086.html>
4. Стержневые технологи нового времени (2017) Бизнес-ритрит [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nisajameditation.com/component/content/article/37-taoqisha/123-retreat.html>
5. Плахотникова М.А. Информационные технологии в менеджменте. [Электронный ресурс] / М.А. Плахотникова, Ю.В.Вертакова // Современные автоматизированные системы управления персоналом. – Режим доступу: http://stud.com.ua/21213/informatika/suchasni_avtomatizovani_sistemi_upravlinnya_personalom
6. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах / С. І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2008. – № 34. – С. 140-147.
7. Міжнародний менеджмент (2002) Зарубіжний досвід управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/142/9541.html>
8. Відмінності між технологіями аутсорсінгу, лізингу та аутстафінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/2398774/page:10/>

Стаття надійшла: 12.12.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

Рецензент: д.е.н., доц. Барвено О.В. (Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету)

