

УДК 331.91

*Є. Є. Дмитрієв,
к. е. н., асистент кафедри міжнародної економіки, ННІБТ «УАБС», м. Суми
В. В. Ожеховський,
магістрант кафедри міжнародної економіки, ННІБТ «УАБС», м. Суми*

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*E. E. Dmitriev,
Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor at the Department of International Economics, Academic and Research Institute of Business Technologies "Ukrainian Academy of Banking", Sumy
V. V. Ozhekhovskiy,
Undergraduate at the Department of International Economics, Academic and Research Institute of Business Technologies "Ukrainian Academy of Banking", Sumy*

WAYS TO INCREASE THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT AN EXPORT-ORIENTED ENTERPRISE

Персонал – це справжня цінність для будь-якого підприємства. Керівники підприємств переконалися у важливості питань управління персоналом, адже при правильній організації управління персоналом, підприємство може отримати вагому конкурентну перевагу на вітчизняному та міжнародному ринку. А добре підібраний персонал, команда одностайних здатні реалізувати завдання, що стоять перед підприємством, що провадить експортну діяльність.

The staff is a true value for any enterprise. The managers of the enterprises were convinced of the importance of the issues of personnel management, because with the proper organization of personnel management, the company can gain a significant competitive advantage in the domestic and international markets. A well-chosen staff, a team of like-minded people can realize the tasks facing the enterprise that conducts export activities.

Ключові слова: персонал, управління, рекомендації, Україна, експортоорієнтоване підприємство, міжнародний ринок.

Keywords: personnel, management, recommendations, Ukraine, export-oriented enterprise, international market.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що в будь-якій організації потрібно розвивати систему взаємовідносин між керівниками та співробітниками, так як це поліпшить атмосферу в колективі і допоможе збільшити продуктивність праці працівників, а як наслідок і самої структури.

Метою написання статті є розробка загальних рекомендацій на підставі яких буде здійснюватись управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві та в країні в цілому.

Рекомендації щодо покращення процесу управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві слід розділити на дві групи: рекомендації мікрорівня (рівень структури); рекомендації макрорівня

(національний рівень) (рис. 1).

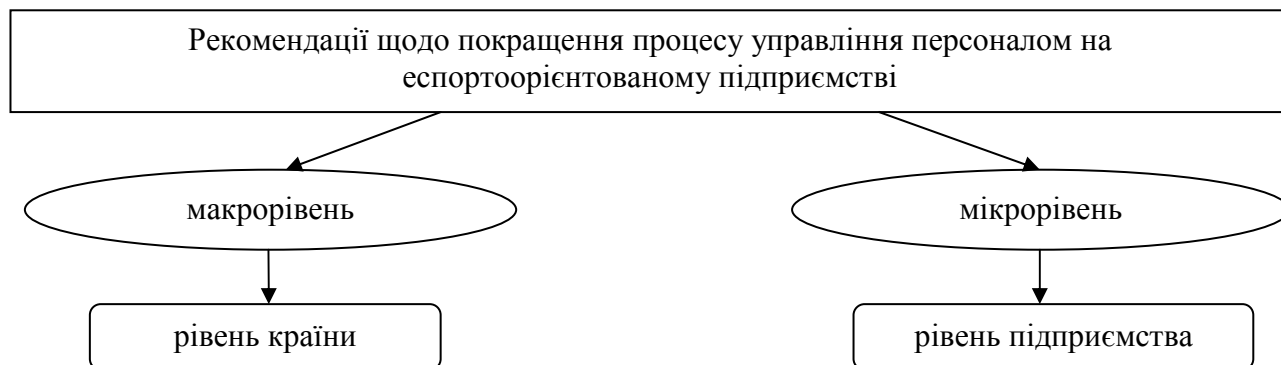


Рис. 1. Рекомендації щодо покращення процесу управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві

Для того, щоб можна було сформулювати заходи з покращення управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві слід ознайомитись із основними проблемами, що мають місце при реалізації даного процесу. Найбільш розповсюджені проблеми, що проявляються при управлінні персоналом на експортоорієнтованому підприємстві (відповідно до світової практики управління кадрами) представлено у табл. 1 [6, с. 65].

Таблиця 1.

Проблеми, що проявляються при управлінні персоналом на експортоорієнтованому підприємстві [6, с. 65]

Класифікаційна ознака	Проблеми	Рівень впливу
Загальні проблеми кадрової політики	Плинність кадрів	значний
	Втрати кваліфікованого і перспективного персоналу зі збільшенням розриву в оплаті праці	помірний
	Недостатня гнучкість організаційної структури	слабкий
Проблеми молодіжної політики	Відсутність підґрунтя для розвитку корпоративної культури	помірний
	Низький рівень задоволення заробітною платою	значний
	Низький рівень задоволення організацією клімату в колективі	помірний
Проблеми підвищення кваліфікації	Відсутність мотивації до розвитку персоналу	значний
	Недостатня поінформованість кадрів стосовно наявності розвиваючих програм	помірний
	Відсутність власної ініціативи працівників щодо підвищення власного професійного рівня	помірний
	Наявність розбіжностей у поглядах на бажаний рівень знань та досвіду працівників та керівництва	значний

Виходячи з даних табл. 1 пропонувані заходи щодо вдосконалення кадрового забезпечення експортоорієнтованого підприємства мають включати наступні елементи (рекомендації мікрорівня) [1]:

Рекомендації мікрорівня включатимуть пропонувані заходи, згідно з даними у таблиці 1, щодо вдосконалення кадрового забезпечення експортоорієнтованого підприємства [1].

В частині найму персоналу до експортоорієнтованого підприємства: на території нашої країни необхідно сформувати адекватну умовам ринку стратегію пошуку та підбору персоналу, засновану на реалізації здатності приводити потрібних людей в компанію; ця стратегія повинна включати такі основні положення:

а) відбір на посади нижчої та середньої ланки кращих випускників профільних вузів (з урахуванням особистих якостей) на основі розвитку співробітництва з провідними вітчизняними вузами;

б) відбір на керівні посади працівників з великим досвідом практичної роботи у відповідних областях діяльності;

в) тестування співробітників при наборі на problem solving test, тобто на здатність правильного та швидкого вирішення відразу декількох завдань;

г) використання стратегії просування молодих фахівців зсередини.

Вище запропоновані заходи варто реалізовувати відповідно до принципів освітлених у табл. 2 [2].

В частині мотивації і просування персоналу підрозділів експортоорієнтованого підприємства в нашій країні необхідні:

а) диверсифікація стимулів для працівника, виняткове стимулювання, засноване не тільки на підвищенні окладу;

б) розробка механізму, що забезпечує можливість участі робітників у власності компанії;

в) встановлення комбінованої системи оплати праці, що базується як на окладі, так і на можливості

придбати акції компанії;

г) проведення регіонального та вікового моніторингу з метою виявлення диференціації персоналу і індивідуальних мотивів працівників;

д) формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їх індивідуальних переваг (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата мобільного телефону і т.д.), але в рамках обмеженої в місяць суми.

Таблиця 2.

Принципи реалізації заходів з розвитку персоналу експортоорієнтованого підприємства [2]

Заходи щодо вдосконалення організації розвитку персоналу	Заходи щодо вдосконалення навчання в компанії	Заходи по ротатії персоналу
<p>1. Співробітник, який пройшов навчання повинен бути підвищений на посаді або на нього необхідно покласти додаткові посадові обов'язки, які б супроводжувалися підвищенням оплати праці даного співробітника;</p> <p>2. Керівництво підприємства і зокрема службі управління розвитком людських ресурсів необхідно регулярно виявляти співробітників, яким необхідно підвищити кваліфікацію для реалізації їх трудового потенціалу.</p> <p>Для цього пропонується на підприємстві регулярно проводити атестацію персоналу, метою якої повинно стати виявлення потенціалу кожного співробітника підприємства. Крім того, на підприємстві повинні регулярно проводитися опитування про необхідність перенавчання (перекваліфікації).</p>	<p>1. Внутрішнє навчання:</p> <p>А) Теоретичне навчання – навчальні програми: тренінг, семінар; програма орієнтації для нового співробітника;</p> <p>Б) Практичне навчання – управління проектами; заміщення керівника на час відпустки; стажування на інших ринках, в інших компаніях; ротатія, зміна посади, робота в різних функціональних підрозділах; робота в міжфункціональних групах.</p> <p>2. Самонавчання – самостійні завдання в програмі навчання; професійна навчальна література; періодичні видання; інформація з веб-сайтів; участь в конференціях, презентаціях; дистанційне навчання (через інтернет-доступ до програм навчання компанії), складання індивідуального плану розвитку співробітника;</p> <p>3. Наставництво – розвиток через навчання інших: підготовка і проведення навчальних програм для колег; підготовка політик, процедур та інструкцій щодо бізнес-процесів.</p>	<p>1. Фахівці з підбору персоналу на етапі співбесіди фіксують інформацію про кар'єрні і професійні плани кандидата і передають отримані дані до відділу навчання та розвитку підприємства;</p> <p>2. На підприємстві повинні враховуватися побажання кандидатів, які пройшли конкурсний відбір, протягом всього періоду їх роботи в компанії;</p> <p>3. Чим вище позицію займає співробітник, тим більше повноважень він має і відповідно тим більшим обсягом знань, навичок і умінь він повинен володіти;</p> <p>4. Ротатія кадрів – здобувачі вибираються з числа перспективних співробітників компанії;</p> <p>5. Ротатія функцій – при досягненні співробітником певного професійного рівня треба щось змінити в його роботі, щоб у нього не знизилася мотивація, бажання працювати та розвиватись.</p>

Інструменти: заробітна плата (як основний), бонуси і премії (до 70% окладу), участь в прибутку компанії (можливість придбання обмежених пакетів, надання дотацій і пільг (в більшій мірі для працюючих понад установлений час – overtime)); система матеріального стимулювання для кожного працівника повинна корегуватися щорічно з урахуванням результатів атестації і підвищення кваліфікації.

Запропоновані заходи необхідно реалізовувати відповідно до наступних програм (табл.3) [8].

Таблиця 3.

Програми реалізації заходів з мотивації персоналу експортоорієнтованого підприємства [8]

Різновид програми	Характеристика
житлові програми	допомога працівникам експортоорієнтованого підприємства в купівлі житла (цільова аудиторія: молоді працівники; фахівці вищих кваліфікацій) у вигляді компенсування частини витрат на погашення банківського відсотка по кредиту; надання банками цільових позик на здійснення початкового внеску по кредиту)
молодіжні програми	видача одноразової грошової допомоги при першому працевлаштуванні на роботу; часткова компенсація оплати комунальних послуг і житла; виплати при народженні дитини

В частині скорочення і звільнення працівників:

а) формування резервного фонду, що передбачає в кризових умовах не масові звільнення співробітників, а їх переведення, за домовленістю з профспілками, на інші експортоорієнтовані підприємства;

б) створення додаткових стимулів для працівників, що приходять в компанію з метою короткотермінового навчання та отримання досвіду і подальшого переходу в більш «сильну» компанію.

Наведені вище заходи можливо впровадити за допомогою такого інструменту як аутплейсмент. Сьогодні

аутплейсмент персоналу є дуже актуальним, оскільки він дозволяє підприємству зберегти добру ділову репутацію і не зіпсувати свій імідж в процесі вивільнення персоналу.

Проведення аутплейсменту персоналу є позитивним не тільки для експортоорієнтованого підприємства, а й для його співробітників [3, с. 15]. Переваги та недоліки аутплейсменту персоналу для експортоорієнтованого підприємства представлені в табл. 4.

Таблиця 4.

Переваги та недоліки аутплейсменту персоналу для експортоорієнтованого підприємства[4]

Переваги	Недоліки
Збереження позитивного іміджу організації, як в очах працівників, що її покидають, а також в очах працівників, що залишаються; збереження сприятливого психологічного і морального клімату на підприємстві; підтримання лояльності співробітників; шанс, що потрібний співробітник не буде завербований конкурентом; отримання роботодавцем відомостей про подальшу трудову біографію співробітника, якого скоротили; можливість подальшої співпраці з тими, хто був раніше скорочений	Деякі співробітники, не оцінивши турботу колишнього роботодавця, все ж завдадуть шкоди репутації підприємства; виконання обов'язків за програмою аутплейсменту може затягнутися на необмежений час, що може принести додаткові витрати підприємству; можливість відмови звільненого працівника співпрацювати за програмою аутплейсменту; відсутність впевненості в точному працевлаштуванні працівника

Соціальна ефективність пропонованих заходів буде полягати в наступному:

- всебічна адаптація персоналу до умов роботи в експортоорієнтованому підприємстві;
- підвищення змістовності праці;
- розвиток індивідуальних здібностей працівників експортоорієнтованого підприємства;
- підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу;
- забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою;
- оволодіння соціокультурними нормами організації праці на експортоорієнтованому підприємстві.

В рамках рекомендацій макrorівня необхідним є створення в Україні Центру перепідготовки та розвитку персоналу. Мета – просування і розвиток перспективних і талановитих співробітників за допомогою практичної участі в корпоративних проєктах.

Механізм реалізації: Центр знаходить перспективних і талановитих кандидатів серед кадрового резерву, причому основними критеріями є здатність і бажання самого співробітника всебічно розвиватися, а також прагнення внести максимальний вклад в успіх експортоорієнтованого підприємства.

Інструменти: реалізація спільно з закордонним вузом модульної корпоративної освітньої програми (Executive MBA); навчання за програмами перепідготовки MBA (групові програми) в українських і зарубіжних бізнес-школах; організація програм щодо підвищення рівня володіння іноземними мовами і стажування в успішних експортоорієнтованих підприємствах [7, с. 314].

Також в рамках роботи даного Центру слід передбачити створення інституту внутрішнього тренінгу, діяльність якого буде передбачати координацію програм, що розробляються внутрішніми тренерами, а також організацію внутрішньо-корпоративних комунікацій.

Варто організувати цільову підготовку молодих кваліфікованих фахівців з числа студентів вищих навчальних закладів. Для цього необхідно укладення домовленостей з провідними профільними вузами, які передбачатимуть організацію виробничої та переддипломної практик, а з іншого боку – можливість стажувань і підвищення кваліфікації викладачів профільного ВНЗ на базовому експортоорієнтованому підприємстві.

Інструменти реалізації – відстеження потенційних працівників серед студентів, організація конференцій, спільних круглих столів, мозгових атак з експортоорієнтованими підприємствами.

Вище описаний Центр перепідготовки та розвитку персоналу представлений у розрізі системи інтегрованих структур взаємодії вузів і підприємств (рис. 2).



Рис. 2. Центр перепідготовки та розвитку персоналу, як система інтегрованих структур взаємодії вузів і підприємства [5, с. 220]

Даний Центр є сполучною ланкою консолідації вузів і підприємств, що дозволяє формувати компетентну модель фахівців різного рівня управління в компанії і створювати збалансовані моделі, що будуть використовуватися для цих цілей, методів та інструментів інформаційно-інфраструктурних механізмів управління інноваційним розвитком персоналу на експортоорієнтованому підприємстві.

Основними цілями Центру перепідготовки та розвитку персоналу є наступні:

- підготовка фахівців необхідних компетенцій різного рівня управління;
- координація взаємодій ВНЗ-підприємство;
- управління інноваційним розвитком персоналу.

Сигналом, або ініціюванням початку включення ВНЗ як суб'єктів в трансформаційні процеси управління інноваційним розвитком персоналу, виступає факт консолідації у вузах наукових і дослідницьких центрів, новітніх технік і методик, баз даних і знань, дослідницьких лабораторій, наукових діячів і ініціаторів інновацій. Саме вузи формують компетентну модель випускника, а керуючи варіативною частиною освітніх програм, можуть формувати на замовлення підприємств необхідну їм професійну модель, доповнюючи її, крім освітньої програми, різними методами і інструментами, представленими вище.

Організації на основі стратегічних цілей і завдань мають можливість сформувати потрібну для них компетентну модель молодих фахівців і дають можливість здійснювати стратегічне замовлення зовнішнім партнерам – ВНЗ у вигляді психологічної і професійної складових в залежності від кваліфікації майбутнього фахівця. В цьому випадку молодий спеціаліст навчаючись в університеті нарощує свої професійні навички в більш стислі терміни і, беручи участь в програмі підготовки для експортоорієнтованого підприємства у вузі, має більш високу мотивацію (більшу стипендію, неповна ставка заробітної плати тощо).

Для формування необхідної організації компетентної моделі фахівця різного рівня необхідне особливе середовище, індивідуальний набір методів та інструментів інфраструктурних механізмів управління. Для вирішення цих завдань і спрямовується основна роль Центру перепідготовки та розвитку персоналу, що дозволяє сформувати на експортоорієнтованому підприємстві особливе середовище і корпоративну культуру для більш швидкого розвитку персоналу, підвищення його лояльності та прихильності, а також підібрати найбільш оптимальний набір механізмів розвитку і управління персоналом на всіх його етапах, позначених на рис. 2.

Інфраструктурні механізми управління інноваційним розвитком персоналу в експортоорієнтованих

підприємствах дозволяють сформувати адаптивну модель розвитку особистісних і професійних якостей персоналу, трансформуючи їх на більш високі рівні управління в короткі терміни, з високою якістю і найменшими витратами, забезпечуючи високе залучення персоналу в процес інноваційного саморозвитку.

В цьому випадку інтегрований центр компетенцій вирішує наступні завдання:

- формування компетентної моделі фахівців;
- оцінка, аналіз та корегування їх розвитку;
- аналіз зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Зазначені цілі і завдання Центру перепідготовки та розвитку персоналу на основі використовуваних методів та інструментів інфраструктурних механізмів управління інноваційним розвитком є механізмом формування концептуальної основи в управлінні інноваційного розвитку цілого підприємства. Дане управління реалізується за допомогою формування необхідної результативності взаємодії всіх взаємопов'язаних структур в питаннях управління інноваційного розвитку персоналу в експортоорієнтованому підприємстві.

Таким чином, за допомогою даних рекомендацій, кожне окреме експортоорієнтоване підприємство буде мати підґрунття для розробки індивідуальних заходів з удосконалення управління персоналом у своїй структурі. Проте, комплекс інструментів мікрорівня повинен реалізовуватись поряд з комплексом інструментів макрорівня. Саме тому в нашій країні обов'язково повинна реалізуватись програма щодо створення Центру перепідготовки та розвитку персоналу (міжнародного рівня).

Література.

1. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством / Г. О. Дудукало // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. – К. : ІВЦ «Політехніка». – 2012. – С. 163.

2. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с.

3. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание / Д. Клим // Я – перший. – 2010. – № 1–2. – С. 15–18.

4. Клим Д. Методика работы с негативной эмоциональной волной в ситуации высвобождения персонала [Электронный ресурс] / Д. Клим, А. Авраменко. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file>.

5. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2015. – № 3. – С. 217–223.

6. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.

7. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах / Л. М. Шульгіна // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун-т. – 2013. – С. 313–315.

8. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. – 264 p.

References.

1. Dudukalo, H. O. (2012), "Proposals for enterprise management", XI International. sciences. Conf., November 21, "Development of entrepreneurship as a factor of growth of the national economy", Kyiv, Ukraine, p. 163.

2. Zakharova, O. V. (2010), *Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia* [Management of investment in human capital: methodology, assessment, planning], «DVNZ DonNTU», Donetsk, Ukraine, p. 378.

3. Klim, D. (2010), "Outplacement as a beautiful parting", *Ja – pershij*, vol. 1–2, pp. 15–18.

4. Klim, D. and Avramenko, A. "Methodology of working with a negative emotional wave in the situation of the release of personnel", [Online], available at: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file>.

5. Chernovalova, H. A. (2015), "Integrated Center of Competence of the Company as an Infrastructure Mechanism for Managing Innovative Personnel Development", *Fundamentalni doslidzhennia*, vol. 3, pp. 217–223.

6. Shved, V. V. (2016), "Stimulation of Labor in Ukraine. Analysis of the current situation", *Visnyk KhNU*, vol. 5, no. 1, pp. 63–67.

7. Shulhina, L. M. (2013), "Conceptual bases of introduction of marketing of cooperation in the enterprises", Collection of abstracts of international conference "Organization of enterprise activity in the conditions of integration processes" (Ternopil - Foros, April 16-18, 2013), Ternopilskiy nats. ekon. un-t., Ternopil, Ukraine, pp. 313–315.

8. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. – Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. – 264 p.