

## КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Визначені креативні джерела набору персоналу для вітчизняних організацій, при цьому диференційовано різні підходи до визначення послуги з аутсорсингу. Оглянуто сучасні передумови формування трудових ресурсів в Україні, зокрема, вимоги МВФ; можливості та перешкоди застосування аутсорсингу та його видів; пенсійна реформа.*

**Ключові слова:** трудові ресурси, формування, набір, відбір, джерела, креативні підходи, аутсорсинг, передумови

Svidruk I. I.

## CREATIVE APPROACHES TO FORMING OF LABOUR RESOURCES IN ORGANIZATION

*Certain creative sources of set of personnel for domestic organizations, the different going is here differentiated near determination of service in outsourcing. Modern pre-conditions of forming of labor resources are examined in Ukraine, in particular requirements of IMF; possibilities and obstacles of application of outsourcing and his kinds; pension reform.*

**Keywords:** labor resources, forming, set, selection, sources, creative approaches, outsourcing, pre-conditions

**1. Вступ.** Розроблено багато концепцій і теорій, які відображають соціально-економічні умови трудових відносин в різних країнах та формування трудових ресурсів в організаціях, зокрема. Всі ці концепції і теорії можна об'єднати у такі групи: концепції застосування людського чинника у виробництві, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу.

З кінця 2013 р. стрімкий розвиток соціально-політичної кризи в нашій країні обумовив необхідність вироблення ефективної державної демографічної політики з метою впливу на процеси відтворення населення та забезпечення його зайнятості, що, в свою чергу, потребує ретельного вивчення прогресивного досвіду та розробки нових креативних підходів до формування трудових ресурсів.

Змістовний аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел показав, що на сьогодні існує чимало фактів, які досліджували питання формування трудових ресурсів: Л. В. Балабанова, І. М. Герчикова, Дж. Л. Гібсон, М. Х. Мескон та ін. Наукових і публіцистичних праць з питань креативного управління персоналом незначна кількість. Переважно, це роботи закордонних авторів, таких як Алан Дж. Роу, Едуард де Боно, Дж. Гільфорд та ін.

**Метою статті** є огляд креативних підходів і сучасних передумов формування трудових ресурсів в Україні.

**2. Виклад основного матеріалу.** Трудовими ресурсами вважається частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності та участі у трудовому процесі.

Трудові ресурси уособлюють собою категорію, що посідає проміжне положення між економічними категоріями “населення” і “сукупна робоча сила”.

Що стосується самого процесу формування трудових ресурсів в організації, інтегруючи визначення науковців в галузі управління персоналом, можемо сформулювати таке визначення: це діяльність, що здійснюється у процесі управління організацією, змістом якої є її забезпечення необхідним, відповідаючим певним вимогам контингентом людей, а також впровадження науково-обґрунтованих методів набору, відбору та добору працівників в межах правового регулювання трудової діяльності.

У більшості вітчизняних організацій, за своєю суттю, формування трудових ресурсів є процедурою набору, відбору та добору працівників.

Традиційно при формуванні трудових ресурсів в організації враховуються:

- усі здібності працівників: успішне оволодіння знаннями, навичками, вміннями та ефективну їх реалізацію в трудовій діяльності;

- психічні індивідуальні особливості, які виявляються в різній швидкості реакцій, порогах чутливості, у властивостях уваги, пам'яті, спостережливості, кмітливості, в інтересах.

Процедура формування трудових ресурсів в організації визначається за такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не слабкі сторони людини, тобто підбір не ідеального працівника, а також того, що відповідає вимогам посадової інструкції чи робочого місця;

- відмова в найманні навіть висококваліфікованим працівникам, якщо в них немає потреби;

- забезпечення повної відповідальності освітньо-кваліфікаційних та особистих якостей претендента, вимогам до освіти, стану, досвіду роботи, а іноді статі, віку і навіть стану здоров'я;

- відповідність особистості кандидата існуючій організаційній культурі тощо.

Потребу в персоналі організація задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для обіймання вакантних посад. Процес залучення персоналу до організації включає: розробку стратегії залучення персоналу, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації та перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

Існують внутрішні джерела набору персоналу (у межах підприємства) та зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можемо виділити: працівників підприємства; пряме звернення до працівників підприємства щодо рекомендації на роботу друзів, знайомих і родичів; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать засоби масової інформації (ЗМІ), Інтернет, неформальні канали, освітні організації, професійні клуби та асоціації, агенти-розповсюдженці, переманювання працівників, біржі праці та агентства з працевлаштування, рекрутингові агентства.

Визначимо традиційні та новітні, креативні джерела (найбільш креативні для вітчизняних організацій виділені сірим кольором) забезпечення орга-

нується практика кадрового аутсорсингу, що передбачає передачу зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом. Послуги з кадрового аутсорсингу є новими для українського ринку, хоча у західних підприємствах вони застосовуються давно і дуже часто.

Кадровий аутсорсинг персоналу є сучасним універсальним і гнучким інструментом. Для багатьох підприємств він є способом виживання в умовах кризи, скорочення витрат і збільшення ефективності діяльності [1, с.106].

Аутсорсинг (від англ. "Outsourcing") дослівно перекладається як "використання чужих ресурсів". Аутсорсинг в галузі управління персоналом (HR-аутсорсинг чи кадровий аутсорсинг) є залученням зовнішніх ресурсів (компаній), які спеціалізуються в галузі управління персоналом і володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, для виконання всіх або частини функцій з управління процесами кадрової служби. Замовник тільки формально завдання перед постачальником послуг. При цьому право контролю, спосіб виконання завдання, відповідальність за досягнутий результат лягає на постачальника послуг.

При аутсорсингу співробітники працюють у штаті компанії-виконавця, а надання послуг компанії-замовником є лише частиною їх функції. Найчастіше замовник не має відношення ні до вибору тих, хто безпосередньо виконуватиме роботу, ні до організації їхньої праці.

Аутсорсинг має низку переваг, але і недоліки, наприклад, компанія ризикує вивести за свої межі надто багато видів діяльності та позбутися частини власних ресурсів і можливостей. У таких випадках вона може втратити види діяльності, які протягом тривалого часу забезпечували їй успіх на ринку.

Різне наповнення послуги дозволило диференціювати декілька її підвидів [1, 4, 6], внаслідок чого



Рис.1. Основні джерела забезпечення персоналом

нізації персоналом (рис.1).

Оглянемо більш детально креативні підходи до забезпечення персоналом організацій.

Відтак, сьогодні у світі широко вико ристо-

можно виділити лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат – аутстафінг (outstaffing) і підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) як більш вузькі, специфічні прояви аутсорсингу.

Під лізингом персоналу більшість практиків з управління персоналом розуміють використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто, клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників.

Аутстафінг позиціонується як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу. Цей підхід використовувався в ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не може збільшувати кількість співробітників, як того вимагає виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників у штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер стає формальним працедавцем для співробітників.

Третій вид послуги – підбір тимчасового персоналу – покликаний задовольняти потреби компаній в “гнучкій” робочій силі, надаючи працівників на неповний робочий день або на короткостроковий (від одного дня до декількох місяців) період.

Дослідження свідчать, що необхідність аутсорсингу як послуги прямо залежить від розміру комерційної діяльності організації.

В нашій країні найбільшим попитом користуються такі види послуг в галузі управління персоналом, як послуги з рекрутингу<sup>1</sup>, кадрового діловодства і розрахунку заробітної плати. А от тендерці розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом в Україні відстають від загально-світових мінімум на 10-15 років.

Вважаємо, що основними причинами, які перешкоджають розвитку аутсорсингу персоналу в Україні є:

1) недостатність культури ділової взаємодії та небажання керівників змінювати вже існуючу практику ділових відносин;

2) законодавча незахищеність працедавця і порівняно відносно невеликий досвід аутсорсингу та відсутність вільних ресурсів для інвестування в проекти технічного обслуговування;

3) неможливість на індивідуальному рівні забезпечити зацікавленість працівників. Це потребує не лише постійного матеріального і морального стимулювання, але й постійного моніторингу змін їхніх уподобань;

4) перехід на аутсорсинг триває від 9 до 18 місяців, а серед основних його ризиків – втрата контролю над кадровою функцією, послаблення корпоративної культури;

5) процес вибору постачальника займає дуже багато часу, – у персоналу може виникнути відчуття невизначеності, що може призвести до його плинності.

<sup>1</sup> Рекрутинг (від фр. recruter — “набирати”, “вербувати”); спочатку про солдат, яких вербували в королівську армію) – підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів.

Для того, щоб застосування креативних підходів до формування трудових ресурсів в організації почало розвиватися в Україні, необхідними внутрішніми чинниками, які сприяють креативному мисленню та інтересу щодо застосування креативних підходів, є мотиваційно-особистісні (пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності організації та використовувати нові інструменти для реалізації функцій та процесів в діяльності) та когнітивно-операційні (інтелектуальний рівень, стиль мислення, компетентність у виконанні завдань).

Цікавий приклад навів перший проректор Львівської комерційної академії П. О. Куцик на тренінгу “Лідерство та управління змінами у вищій освіті”, що відбувся 3 березня 2014 р.: “У Великій Британії створені професійні спілки працедавців за різними напрямками (працедавці у сфері маркетингу, аудиту та ін.). Це – повністю незаангажовані структури, які один раз у два роки висувають чіткі вимоги до претендентів на ті чи інші посади. Навчальні заклади, в свою чергу, вносять зміни до своїх навчальних планів, у відповідності до цих вимог”.

Останнім часом на практиці, щоб здобути талановитих співробітників, організації застосовують нетрадиційні методи пошуку.

Команда українських студентів запропонувала креативну ідею, щоб розширити лінію професійної косметики L’Oreal для юнаків. Вони взяли участь у конкурсі компанії і отримали перемогу. Конкурс був створений для того, аби визначити майбутніх гур у сфері маркетингу та взяти їх на роботу [3].

Прийом українців на роботу набирає обертів, і все більша кількість міжнародних компаній, таких, як KPMG, Unilever, Henkel та інші, беруть участь в ярмарках вакансій, але тепер їм недостатньо звичайної співбесіди зі студентами.

“Щоб знайти незвичайних людей, потрібно використовувати незвичайні підходи та пропонувати їм більше”, – говорить Ірина Прядкіна-Камірі, директор відділу кадрів в L’Oreal Ukraine [3].

Студенти стикаються зі справжніми бізнес-ситуаціями, і менеджер компанії має змогу оцінити їхні дії.

Свої проекти студенти починають з основ. Вони проводять маркетингове дослідження, створюють інноваційну лінію продуктів. Для допомоги L’Oreal залучило маркетингове агентство і кожна група отримала свого керівника.

Конкурс Henkel’s Innovation Challenge, що з 2007 року проводиться у всьому світі, а з 2013 року розпочався в Україні, дуже схожий. Студентів просять передбачити потреби споживачів у 2050 році та створити ідеї для компанії Henkel.

Але не тільки динамічний сектор споживчих товарів потребує свіжих та інноваційних ідей, більш консервативні напрями комерційної діяльності також розробили свої підходи для прийому на роботу.

Оксана Чернікова – директор відділу кадрів фірми Deloitte в Україні (однієї з міжнародних компаній з бухгалтерського обліку та аудиту) застосовує креативні підходи для прийому на роботу. Це

забезпечує ефективність відбору кандидатів і допомагає скоротити витрати.

Після ретельних випробувань та інтерв'ю, Deloitte запрошує найкращих кандидатів для вирішення бізнес-ситуацій, як, наприклад, проаналізувати, яким чином вплине на бізнес створення нової мережі дешевих готелів, чи будівництво “Диснейленду” в Києві. Зазвичай, після цього відбувається неформальна зустріч з керівництвом компанії. За словами Чернікової, таким чином підвищуються шанси прийому на роботу талановитого професіонала.

“З резюме ми дізнаємось тільки про попередні досягнення кандидата. А зі співбесіди не завжди можна дізнатися про особисті риси та професійні навички кандидата. Під час ось такого креативного змагання, учасники отримують змогу продемонструвати свої навички повною мірою”, – говорить Наталія Бутенко, директор відділу кадрів у KPMG [3].

Отже, можна зробити висновок про те, що люди, які потрапляють в організацію за допомогою таких конкурсів володіють, зазвичай, не тільки хорошими професійними якостями, але й мають сильну життєву позицію, вони завжди соціально активні.

Поняття “трудові ресурси” ширше, за поняття “економічно активне населення”, оскільки включає ще і працездатних непрацюючих людей і тих, хто навчається на денному відділенні. Іншими словами, поняття “трудові ресурси” охоплює частину населення, яку можна примусити працювати, тобто яка здатна працювати фізично.

В останні місяці гостра необхідність створення нових додаткових робочих місць та вирішення питань працевлаштування молоді для жителів України обумовлена вимогами Міжнародного валютного фонду, виконання яких дозволить відкрити нову кредитну лінію. Йдеться про таке:

1. Підвищити пенсійний вік – на два роки для чоловіків, на три – для жінок. Ліквідувати право на достроковий вихід на пенсію і принцип вважати рік за два на небезпечних підприємствах.

2. Ліквідувати інститут спеціальної пенсійної допомоги, яку виділяють вченим, державним службовцям, керівникам державних підприємств. Обмежити пенсії тим, хто ще працює.

3. Підвищити ціну на газ для муніципальних підприємств на 50%, вдвічі – для приватних споживачів. Збільшити вартість електрики на 40%. Дозволити встановлення цін ЖКГ. Допустити зростання цін, відповідно до підвищення цін на газ. Збільшити акциз на бензин на 60 євро.

4. Скасувати пільги та підвищити податки на транспорт на 50%. Не підвищувати прожитковий мінімум, балансувати соціальну ситуацію за рахунок точкових субсидій.

5. Приватизувати всі шахти і скасувати всі субсидії. Скасувати пільги для підприємств ЖКГ, транспорту тощо. Скасувати державну підтримку пологів, безкоштовне харчування, безкоштовні підручники.

6. Обмежити практику спрощеного оподаткування. Скасувати практику пільг із ПДВ у сільській місцевості. Зобов'язати аптеки і фармацевтів сплачувати ПДВ.

7. Скасувати мораторій на продаж землі сільськогосподарського призначення. Скасувати субсидії для виробників свинини і курятини.

8. Скоротити склад міністерств до 14. Залишити лише одного віце-прем'єра. Скасувати посаду міністра Кабінету Міністрів. Ліквідувати шість міністерств. Підпорядкувати всі державні органи міністерствам. Податкова адміністрація, митниця, Фонд держмайна повинні увійти до Міністерства фінансів.

9. Обмежити зайву оплату праці державних осіб.



Рис.2. Узагальнені результати опитування у мережі Facebook у період з 10 до 17 березня 2014 р. щодо ставлення українців до вимог МФВ

10. Допомогу з безробіття слід нараховувати тільки після мінімального періоду – шість місяців роботи. Оплачувати лікарняні на рівні 70% від заробітної плати, проте не нижче від прожиткового мінімуму. Оплачувати лікарняний, починаючи тільки з третього дня хвороби.

З огляду на це, виникає логічне запитання: “Чи виправданий за таких умов кредит від МВФ?”

Опитування з відповідним заголовним питанням проводилось у мережі Facebook у період з 10 до 17 березня цього року [4].

За його результатами виявилось, що 46% респондентів – проти фінансової допомоги з боку МВФ (рис. 2). При цьому 25% з них наголошують на тому, що виконання умов Фонду непосильні для гаманців пересічних українців; 30% респондентів незадоволені вимогами, однак зауважують, що іншого виходу у держави немає; 15% – налаштовані оптимістично і гадають, що гроші МВФ врятують українську економіку; 10% – вважають, що кредит від МВФ необхідний, але його надання буде виправданим за інших умов (рис. 3).

Таким чином, можна зробити висновок про те, що українці не готові до виконання вимог МВФ, хоча й розуміють, що фінансова допомога економіці країни необхідна. Все це також обумовлює негайну необхідність пошуку, розробки та впровад-

ження креативних підходів до формування трудових ресурсів в вітчизняних організаціях у невизначених і складних умовах зовнішнього середовища.

За інформацією з різних досліджень та опитувань в Інтернет-мережах також можемо дійти висновку, що українці готові як ніколи офіційно працювати та прагнуть цього. Отже, трудові ресурси України не потрібно примушувати, – більшість з них самі готові працювати в різних підприємствах та організаціях.

Необхідно також зауважити, що величина трудових ресурсів залежить від офіційно встановлених вікових меж – верхнього і нижнього рівнів працездатного віку, частки працездатних серед населення працездатного віку, чисельності осіб, що беруть участь у громадській праці та тих, хто знаходиться за межами працездатного віку.

Вікові межі встановлюються в кожній країні чинним законодавством.

Пенсія за віком в Україні призначається при досягненні чоловіками 60 років, а підвищення пенсійного віку для жінок з 55 до 60 років здійснюється поступово. Отже, в Україні (до останніх можливих змін щодо вимог МВФ) працездатним вважається вік до 60 років.



Рис.3. Деталізація поглядів опитаних респондентів, які виступали проти фінансової допомоги МВФ

Таблиця 1

Середня тривалість життя і вік виходу на пенсію в окремих країнах

Країна	Середня тривалість життя		Вік виходу на пенсію загальний	
	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки
Україна	62,7	73,5	65	60
Росія	59,8	72	60	55
США	71	78	65	65
Німеччина	72	78	65	65
Великобританія	72	79	65	60
Австрія	72	79	65	60
Угорщина	65	74	60	55
Польща	67	76	65	60
Франція	72	81	60	60
Австралія	74	80	65	60
Швеція	80	83,7	65	65

Середня тривалість життя і вік виходу на пенсію в окремих країнах наведені в табл. 1.

Межі працездатного віку в різних країнах неоднакові. У ряді країн нижня межа встановлена 14-15 років, а в окремих країнах – 18 років. Верхня межа в багатьох країнах становить 65 років для всіх чи 65 років – для чоловіків і 60-62 роки – для жінок.

В цьому контексті одним з невирішених питань є: яким чином пропрацювати до пенсійного віку тим особам, які хочуть працевлаштуватися, а після 40 років в більшості працедавців отримують відмову? Залишається сподіватися на запозичення та адаптування до вітчизняних реалій японського досвіду – якісний, “гнучкий” (що постійно протягом життя навчається) працівник, який заслуговує на “довічний найм” тощо.

### 3. Висновки

За матеріалами дослідження можна зробити висновки, що формування трудових ресурсів в організації є багатогранним і складним процесом, який має специфічні особливості та закономірності, що необхідно розуміти, моніторити та вміло використовувати для досягнення ефективності цього процесу. Розглянуто найбільш сучасні та креативні для України джерела набору, при цьому диференційовано різні підходи до визначення послуги з аутсорсингу та окреслено низку причин, які перешкоджають розвитку цієї послуги в Україні. Проаналізовано сучасні передумови формування трудових ресурсів в Україні, зокрема, вимоги МВФ;

можливості та перешкоди застосування аутсорсингу та його видів; пенсійну реформу. Рекомендовано запозичення японського досвіду для вирішення проблемних питань.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами та економіки праці [Текст] : зб. тез 1-ої наук.-практ. конф., 15-16 трав. 2012 р. – Львів : Інституту банківської справи НБУ, 2012. – 107 с.

2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] : науч. издание / М. Армстронг ; [10-е изд.] ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – СПб. : ПИТЕР, 2009. – 848 с.

3. Відділ кадрів. Компанії шукають креативні підходи для прийому на роботу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kyivpost.ua/business/article/viddil-kadriv-kompaniyi-shukayut-kreativni-pidhodi-dlya-prijomu-na-robotu-21426.html>.

4. Консультант кадровика. Перша кадрова газета // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kadrhelp.com.ua/gazeta-konsultant-kadrovika>.

5. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012\\_1\\_148\\_155.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2012_1_148_155.pdf).

6. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст] : монографія / [кол. авт. ; за заг. ред. Л. К. Семів]. – К. : УБС НБУ, 2011. – 406 с.