

Практичне використання наведеного підходу вимагає ретельного дослідження та визначення закономірностей формування фінансових результатів діяльності підприємства, обґрунтування методики планування прибутку з урахуванням можливого впливу невизначеності зовнішнього середовища.

Література: 1. Бланк И. А. Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 244 с. 2. Герчикова И. Н. Менеджмент и повышение прибыли: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 512 с. 3. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І. Фінанси підприємств. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2001. — 172 с. 4. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: Дело, 2003. — 360 с. 5. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С. В. Мочерного. — Тернопіль: АТ "Гарнекс", 1993. — 668 с. 6. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. — М.: Экономика, Дело, 1992. — 512 с. 7. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Изд. МГУ, 1995. — 360 с. 8. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. — Харків: Основа, 1999. — 632 с. 9. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие / Под ред. проф. Градова А. П. — СПб.: Специальная литература, 1998. — 720 с.

*Стаття надійшла до редакції
26.11.2003 р.*

УДК 331.522.4

Зима О. Г.

ОЦІНКА ВПЛИВУ ДЖЕРЕЛ ЗАЛУЧЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЯКОСТІ

The sources of attraction of labour forces into the enterprises are considered in the article. Their advantages, shortcomings and effect upon the quality of the workers employed according to different sources are assessed.

Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності змінили вимоги до робітника підприємства, підвищили значення творчого ставлення до праці й високої професійності. Якщо раніше головна увага приділялася розвитку та вдосконаленню технічного прогресу, впровадженню прогресивних технологій, модифікації організаційних структур, то сьогодні на перше місце висувається особа працівника, іншими словами, саме особистості визначають сутність і ефективність економіки. Для її розвитку необхідно сформувати сприятливе середовище, в якому буде

реалізовано трудовий потенціал та індивідуальні можливості людини, яка отримує задоволення від виконаної роботи й суспільного визнання своїх досягнень.

Існуюча у період адміністративно-командного управління система впливала на багатьох працівників різних рівнів, які не брали на себе відповідальності за рішення, що приймалися, а це відразу відбивалося на результатах праці. Нерідко підбиралися "зручні" робітники, які головним чином виконували вказівки керівника підприємства, що виступав у ролі представника керівних органів влади [1].

Вимоги сучасних підходів працівників до виробництва обумовили підвищення їх самостійності та відповідальності за виконану роботу, активну участь у прийнятті управлінських рішень, безпосередню зацікавленість у результатах праці, які повинні виявлятися у високій якості продукції та послуг. У зв'язку з цим нового змісту набувають такі критерії оцінки якості працівника, як освіта, професіоналізм, чутливість до інновацій, особиста культура та етика. Людину необхідно розглядати як найцінніший ресурс підприємства. Тому процес відбору, підбору, оцінки й розміщення кадрів дуже відповідальний, як і будь-яка управлінська робота [2].

Незважаючи на те, що важливість такої роботи очевидна, мають і зараз місце випадки, коли працівника відбирають та підбирають за інтуїцією, за порадою знайомих, за допомогою бюро з працевлаштування та зайнятості, за зовнішніми ознаками, коли використовують метод "спроб і помилок" (слабкий робітник, як правило, "зависає" на підприємстві, його потім дуже важко позбутися). Відсутність апробованих методик відбору та підбору кадрів призводить до ситуації, коли керівництво вважає, що нехай краще місце буде порожнім, ніж буде зайняте працівником, який не відповідає вимогам [1].

Здійснюючи державну політику зайнятості населення стосовно формування професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів та збереження ефективно функціонуючих і створених робочих місць [3], необхідно з'ясувати фактори впливу джерел залучення трудових ресурсів на забезпечення їх якості стосовно конкретного працівника.

Потреби підприємства у співробітниках змінюються з часом під впливом низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення або збереження попиту на вироблений підприємством продукт, а це відображається на кількості працівників.

Необхідно звернути увагу на деякі аспекти в процедурі залучення трудових ресурсів до роботи на підприємстві, коли виникають питання: де їх шукати, тобто з яких джерел можна залучити кандидатів на вакансії, як довести інформацію до майбутніх працівників про вільні робочі місця [4] та ін.

Потреби у працівниках можна задовольняти за допомогою використання внутрішніх (працівників підприємства) та зовнішніх (людей, які ніяк не пов'язані з підприємством) джерел трудових ресурсів, тобто розглядаються кадри як свого підприємства, так і сторонні особи. Джерела, з яких можна залучити працівників на існуючі вакансії, мають свої переваги та недоліки [5].

У табл. 1 автором узагальнено джерела, з яких можна залучити кандидатів на вакансії підприємства.

Таблиця 1

Джерела залучення кандидатів на вакансії підприємства

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
працівники підприємства (висування, переводу та об'єднання посад) [4 – 6]; родичі працівників підприємства [4 – 7]; друзі та знайомі працівників підприємства [4 – 7]; колишні працівники підприємства [5; 7]; колишні кандидати (якщо такі дані залишилися в архіві підприємства) [5]; випускники власних навчальних закладів [7]	особи, які самостійно займаються пошуком роботи [4 – 6]; власні сили, які використовують інформаційно-організаційні послуги на замовлення (засоби масової інформації: преса, радіо, телебачення; агенти-розповсюдженні інформації про вільні місця; Інтернет; перемагання спеціалістів з інших підприємств) [4 – 7]; державні кадрові агентства [5 – 7]; приватні кадрові агентства [4 – 7]; навчальні заклади [4 – 6]; лізинг працівників та послуги незалежних підрядників [7]

Як видно з табл. 1, перелік джерел залучення кандидатів досить значний, що вимагає додаткового аналізу їх впливу на забезпечення відбору працівників, які відповідають висунутим критеріям якості.

Стосовно приватних кадрових агентств, вони поділяються на дві категорії: рекрутингові агентства, які обслуговують інтереси тих, хто надає роботу, та агентства з працевлаштування, які обслуговують інтереси тих, хто шукає роботу.

Рекрутингові агентства, у свою чергу, поділяються на агентства пошуку та агентства відбору. Перші прагнуть надати якомога більше кандидатів, які відповідають висунутим замовником вимогам (при цьому відбір проводять самі замовники). Агентства відбору за висунутими вимогами вибирають кандидата й в результаті подають мінімальну кількість кандидатів (не більше трьох), а вибір потрібної кандидатури — це право замовника [1].

Джерела відбору працівників різноманітні за рівнем витрат та ефективності. Можна виділити деякі закономірності. Наприклад, оголошення в газетах майже однаково ефективні для замовлення працівників як для професійно-технічної, так і для управлінської діяльності. Приватні агентства з наймання найбільш ефективні для управлінської, професійно-технічної діяльності та сфери торгівлі. Особи, які самостійно займаються пошуком роботи й самі зайшли до відділу кадрів підприємства, стають добрими робітниками заводів, підприємств побутового обслуговування, сфери канцелярської діяльності тощо [8].

У табл. 2 розглянуто переваги та недоліки деяких внутрішніх джерел, з яких можна залучити кандидатів на вакансії, та оцінено їх вплив на якість роботи працівника.

Таблиця 2

Внутрішні джерела залучення кандидатів на вакансії підприємства

Джерела	Переваги	Недоліки	Вплив на якість
1	2	3	4
Працівники підприємства	Формування ідеології "просування"; зниження завжди збиткової плинності працівників; вирішення проблеми зайнятості власних працівників; мотивація працівників до покращення роботи; формування морального обличчя працівників; покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві; можливість ретельної оцінки кандидата; кандидати попередньо ознайомлені з підприємством; швидке заповнення штатної посади без довгої адаптації; незначні витрати на відбір кадрів	Обмежена пропозиція, при цьому частка пропонування працівників може не зростати; проблема з іншими працівниками; небажані зв'язки всередині підприємства; використання старих методів роботи; необхідність витратно-комплексної програми розвитку персоналу	Велика ймовірність отримання працівників з високою якістю роботи; бажання та мотивація працівників підвищувати свою кваліфікацію

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
Рекомендації працівників	Знання підприємства наявними працівниками; можливість приходу кваліфікованих кандидатів завдяки позитивному наслідку рекомендації порадника; можливість створення достатньо великого резерву потенційних працівників при незначних витратах	Розмаїття і співвідношення працюючих може не зростати; зниження мотивації робітників підприємства; довгий період адаптації, а також можливість несумісності колег	Ймовірність залучення якісних працівників, які будуть відповідати наданій рекомендації (можливість сімейного підряду)
Колишні працівники	Знання підприємства; кваліфікація, особисті якості та їх потенціал відомі роботодавцю; залучення на неповний робочий час	Можливі неявки на роботу через хвороби, які пов'язані з віком; виникнення проблем морального плану серед теперішніх працівників	Не завжди відповідають тій якості, яка потрібна
Колишні кандидати	Швидке заповнення вакансій, які раптово з'явилися	Значна кількість некваліфікованих кандидатів	Не можна розраховувати на необхідну якість роботи
Власні навчальні заклади	Знання підприємства; можливість створення достатньо великого резерву потенційних працівників при незначних витратах	Поповнення підприємства виключно молодими фахівцями	Можливість виховати працівників високої якості

Як видно з табл. 2, внутрішнім джерелам відводиться головне місце в залученні трудових ресурсів до підприємства, тому що: по-перше, вони потребують значних витрат; по-друге, керівник краще знає своїх робітників, які знайомі з умовами праці цього підприємства, має можливість адекватно оцінити потенціал кандидата та спостерігати за ним для того, щоб висунути (або перевести) його через певний час на іншу посаду.

Перевагою внутрішніх джерел є також виключення ймовірності негативного впливу нового працівника на соціально-психологічний клімат і здатність колективу до праці — конфліктна особа може зруйнувати будь-який колектив [9].

Ситуація, коли застосовують внутрішні джерела залучення трудових ресурсів на вакансії підприємства, реалізує підхід "людина для роботи" [9].

У табл. 3 розглянуто переваги та недоліки деяких зовнішніх джерел, з яких можна залучити кандидатів на вакансії, та їх вплив на якість роботи працівника.

Таблиця 3

Зовнішні джерела залучення кандидатів на вакансії підприємства

Джерела	Переваги	Недоліки	Вплив на якість
1	2	3	4
Рекламні оголошення	Можливість вичерпного інформування про цільові вакансії; відсутність небажаних зв'язків на підприємстві; ефективність під час відбору малокваліфікованих працівників	Велика кількість некваліфікованих кандидатів; можливість значних витрат	Невисока ймовірність появи працівників із високою якістю праці
Навчальні заклади	Велика централізована група кандидатів (молодих спеціалістів), які готові перевірити свої знання на практиці	Поповнення підприємства виключно молодими фахівцями без знання ними підприємства та досвіду роботи; можливий довгий період адаптації	Можливість виховати працівників високої якості
Державні кадрові агентства	Послуги безоплатні або за низькою ціною; вирішення проблеми зайнятості	Обмежений вибір кандидатів; висока ймовірність того, що агентства будуть захищати в першу чергу інтереси кандидата; кандидати здебільшого низькокваліфіковані (хоча бувають винятки)	Невисока ймовірність появи працівників з високою якістю праці
Приватні кадрові агентства	Широкі зв'язки; ретельний відбір; надання короткотермінових гарантій; відбір не тільки кваліфікованих, але й психологічно сумісних, інтелектуально розвинутих, прогресивно думуючих кандидатів	Значні витрати	Достатньо висока якість кандидатів

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Послуги тимчасового характеру	Задоволення тимчасових потреб	Висока ціна послуг	Як правило, фахівці високої якості
Оренда працівників та послуги незалежних підрядників	Задоволення тимчасових потреб, забезпечення переважно конкретних, або довготривалих проектів	Лояльність до підприємства обмежується роботою на поточний проект	Як правило, фахівці високої якості

Розглядаючи табл. 3, можна зробити висновок, що для якісного відбору персоналу на вакантні посади, кадрові агентства розробляють методики, які створюються на основі застосування сукупності методів, які дозволяють оцінити ділові, професійні та особисті якості працівників [10]. Якщо підприємству необхідні послуги тимчасового характеру або послуги незалежних підрядників, вони звертаються до спеціальних агентств. Ці працівники, як правило, мають необхідні для даної посади навички та можуть виконувати особливі завдання. Переваги, які виникають під час використання тимчасових працівників, полягають у тому, що підприємству не потрібно сплачувати їм премії, займатися навчанням, забезпечувати компенсаціями та думати про просування. Тимчасового працівника можна як прийняти, так і звільнити в будь-який час [4].

Якщо політикою керівництва є залучення персоналу із зовнішніх джерел, то працівники можуть не бачити умов для того, щоб працювати краще, ніж потребує від них ця посада. Крім того, не можна перешкоджати бажанню кожного спеціаліста просуватися по службі, бо це являється шансом зробити кар'єру. Якщо підприємство таких можливостей своїм працівникам не надає, то кращі можуть залишити свою роботу.

Використання зовнішніх джерел трудових ресурсів вигідне там, де нові спеціалісти здатні принести нові ідеї, технології, яких немає на даному підприємстві, коли підприємство має стратегію переходу на новий етап розвитку. Залучення професіоналів поза підприємством замість навчання своїх менш кваліфікованих співробітників може виявитися економічно привабливим. Однак новим працівникам необхідний час на адаптацію до умов конкретного підприємства [5]. Тобто, якщо у підприємства є час та гроші, то ефективніше використовувати зовнішні джерела трудових ресурсів.

Співвідношення окремих форм відбору залежить передусім від специфіки конкретної категорії працівників, а також від взаємодії держави та підприємств у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Важливість такої взаємодії впливає з того, що вона забезпечує ефективне ви-

рішення не тільки суто практичного завдання — забезпечення сучасного підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, а й сприяє більшій зайнятості працездатного населення, пом'якшує зумовлене безробіттям соціальне напруження в суспільстві [11].

Ситуація, коли застосовують зовнішні джерела залучення трудових ресурсів на вакансії підприємства, реалізує підхід "робота для людини" [9].

У кадровій політиці підприємств формуються умови, пов'язані з попитом та пропозицією трудових ресурсів, тобто "людина для роботи" або "робота для людини". Отже, має місце кон'юнктура — ситуація, пов'язана з попитом та пропозицією на окремі підсистеми, що характеризуються сукупністю показників, які відображають поточний стан підприємства [12], де підсистемою є трудові ресурси, що потребують управління.

З цього можна зробити висновок, що відбір працівників із різних джерел трудових ресурсів має свої переваги та недоліки. Більшість підприємств поєднують внутрішні та зовнішні джерела залучення трудових ресурсів на вакансії. Однак у сучасній економічній ситуації підприємствам, які працюють у швидкозмінному середовищі та в умовах жорсткої конкуренції, рекомендується приділяти більше уваги зовнішнім джерелам, не забувати при цьому розвивати внутрішні джерела. Навпаки, підприємствам, які працюють у менш змінних умовах, рекомендується більше орієнтуватися на внутрішні джерела трудових ресурсів.

Література: 1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 512 с. 2. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — 3-е изд. — Мн.: Новое знание, 2000. — 336 с. 3. Закон України "Про затвердження Державної програми зайнятості населення на 2001 – 2004 роки": Від 7 березня 2002 року №3076-III // nnv.rada.lig.ua. 4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 636 с. 5. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 288 с. 6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", 1998. — 352 с. 7. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девід А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2002. — 672 с. 8. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — 2-е изд. — М.: Дело, 1997. — 336 с. 9. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Издательство "Питер", 2000. — 416 с. 10. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 296 с. 11. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропівного. — 2-ге вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с. 12. Зима О. Г. Теоретичні основи визначення кон'юнктури // Економіка розвитку. — 2003. — №3(27) — С. 60 – 64