

**ДО ПИТАННЯ ПРО МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ  
ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ**

*Стаття присвячена проблемам організації формування персоналу у високорозвинених країнах та можливостям застосування їх досвіду в умовах розвитку економіки України. В ній зазначено, що найважливішою складовою частиною наймання працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях приділяють належну увагу відбору персоналу.*

*Основними завданнями, що виконує структура з управління персоналом, є: планування потреби підприємства в робочій силі, пошук і добір потрібних працівників, навчання та підвищення їх кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.*

*Відкрита кадрова політика характерна тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із найнижчої посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій організації.*

*У статті наголошено, що першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дає змогу зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідні періодичний контроль функціонального стану працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів.*

*У статті досліджено й оцінено досягнення зарубіжного досвіду організації формування персоналу з огляду на можливість їх використання в умовах України.*

*Для забезпечення підприємства високоякісним та висококваліфікованим персоналом необхідно не лише керуватися знаннями чи логікою, а спиратися на досвід, який гарантує розширення та розвиток, тобто на досвід високорозвинених країн, що має бути доцільним та ефективним, адже система формування персоналу розглядається з різних сторін, оцінюються як переваги, так і недоліки застосування на конкретному підприємстві.*

*Halyna Babyak*

***To the question about possibilities of application of foreign experience of organization of personnel forming in Ukraine***

*The article is devoted the problems of organization of personnel forming in highly developed countries and possibilities of application of their experience in the conditions of development of Ukraine's economy. It is marked that the most important part of hiring is professional staff selection, which basically determines the effectiveness of HR management. Therefore the proper attention is given to staff selection in modern organizations.*

*The planning of enterprise is necessity in labour force, search and selection of necessary workers their training and in-plant, studies, labour motivation management, conditioning for the increase of the labour productivity, control after the change of status of the workers, legal questions of labour relations are the basic tasks, that a structure decides from management personnel.*

*An open staff policy is characterisea by the fact that organization is transparent for potential employees at any level, it is possible enter and begin to work both from the lowest position and from position at the level of top management. Organization is ready to accept any specialist on work, if he has the proper qualification, without the taking into account the experience in this organization.*

*An accent is carried out in the article, that the priorities of improving the functioning of the executive and administrative structures are: personnel staffing*

*who have the necessary qualities to successfully own the chosen profession, a creation of the system that allows to maintain and develop their performance and reliability. A periodic control of the functional state of a worker and determination of objective criteria which characterize qualitative composition of such subsections and organs is needed for implementation the tasks.*

*The achievements of foreign experience of organization of personnel forming taking into account possibility of their use in the conditions of Ukraine are investigated in the article.*

*It is necessary not only to follow knowledges or logic, but to lean against experience which guarantees expansion and development, that on experience of highly developed countries, which must be expedient and effective, in fact the system of personnel forming is examined from different sides, both advantages and lacks of application are estimated on a concrete enterprise for providing the enterprise with the high-quality and highly skilled personnel .*

*Ключові слова: персонал, формування персоналу, кадрова служба, оцінювання та відбір персоналу, рекрутинг, аутсорсинг, лізинг персоналу, управління професійними компетенціями персоналу, технології управління персоналом, кадровий менеджмент.*

*Key words: personnel, personnel forming, skilled service, personnel estimation and selection, personnel rekruting, autsorsing, personnel leasing, management of personnel professional jurisdictions, technology of management a personnel, skilled management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Для України на сучасному етапі надзвичайно важливо усвідомити вирішальну роль людських ресурсів у її економічному розвитку, а також те, що людина при цьому є кінцевою метою будь-якого виробництва. Особливість сучасного стану української економіки полягає в тому, що процеси ринкових перетворень здійснюються в умовах глибокої затяжної кризи і коли нагальною є необхідність подолання значного відставання в науково-технічній сфері.

У зв'язку з цим робота з управління персоналом висунулася на перший план і є одним з основних завдань, що поставлені перед керівництвом фірми та її підрозділів.

Активізація і розвиток потенціалу персоналу підприємств та пов'язані з цим соціальні проблеми не розв'язуються автоматично. Від їх розв'язання вирішальною мірою залежать ефективність і конкурентоспроможність підприємств, здатність освоювати новітні технології. Недооцінка значення активізації і розвитку персоналу підприємства збільшує спад виробництва, веде до розтрати та знецінювання накопиченого людського капіталу.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі показники діяльності. З огляду на гостроту проблем дослідження є дуже актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Аналіз публікацій вітчизняних і зарубіжних учених за останні роки свідчить про розуміння зростання ролі організації формування та використання персоналу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки, робочої сили.

Проблеми організації формування і використання персоналу займають дуже важливе місце в економічній науці їх досліджували багато вчених. Свої роботи присвятили даній проблематиці такі вчені: М. Армстронг, О. Грішнова, В. Данюк, А. Колот, О. Кузьмін, Е. Мейо, В. Онікієнко, Ф. Тейлор, Ф. Хміль, С. Шекшня, Г. Щокін та інші. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з проблем управління персоналом, їх гострота не зменшується. Це обумовлено тим, що останнім часом вимоги до працівників зросли.

**Мета статті.** Дослідження та оцінювання можливостей використання зарубіжного досвіду організації формування персоналу, а також удосконалення роботи з персоналом в українських фірмах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вдосконалення системи формування персоналу в українських організаціях має ґрунтуватися на

широкому використанні зарубіжного досвіду. Йдеться насамперед про застосування керівниками фірм та компаній зарубіжного прогресивного досвіду щодо використання певних методів чи способів ефективного забезпечення кадрами підприємства. А це стосується фінансування державою і мотивації до внутрішньофірмової підготовки кадрів, упровадження нових методик оцінювання персоналу, приділення уваги мотивації персоналу, морального та матеріального стимулювання усіх працівників підприємства.

Для прикладу, служби управління персоналом значної частини фірм США часто надають перевагу внутрішнім джерелам набору персоналу і складають на п'ятирічний термін схему можливості переміщень працівників за посадами в організаційній структурі підприємств, враховуючи очікувані вакансії. Разом з тим, паралельно здійснюють значну роботу стосовно стимулювання планування співробітниками власної кар'єри [7, с. 80].

При аналізі особливостей американської практики видно, що тут значну увагу надають таким напрямкам формування персоналу, як добір та перевірка (тестування) претендентів на вакантні керівні посади різних рівнів керівництва. Застосовують як правило, ретельну, часто індивідуальну перевірку та оцінювання кожного претендента на заміщення посади вищого керівництва.

Використання внутрішніх джерел набору персоналу на українських підприємствах, спираючись на досвід американських фірм, може бути досить позитивним, адже просування по службі власних працівників обходиться організації дешевше та стимулюватиме працівників до підвищення своїх трудових показників за можливості отримати вищу заробітну плату.

Стосовно японських методів, то, на відміну від американських фірм, японські корпорації використовують здебільшого відданість компанії. Особливого значення надають системі довічного наймання робітників та службовців, тобто займання вакантних посад на підприємстві працівниками, які там уже безпосередньо працюють.

Нормою в Японії є ротація кадрів (ротація посад, трудова ротація). Службовців переводять з однієї роботи на іншу зазвичай не частіше, ніж раз на

п'ять років. Часто ротацію проводять у одній робочій групі. Іноді – здійснюють разом із просуванням по службі [4, с. 68].

Застосування японських методів при формуванні персоналу на багатьох українських підприємствах не є надто доцільним, адже, на відміну від японських фірм, вони не спрямовані на систему довготермінового наймання, а працівників найчастіше набирають на вже сформовану конкретну посаду. Можливо лише використати систему ротації кадрів у робочій групі, не беручи до уваги керівний склад.

У Нідерландах, Великобританії та Ірландії, які формують західноєвропейську групу країн, популярнішими є анкети-заявки, тестування та центри оцінки, а стосовно інших методів, то між країнами наявні значні відмінності. У Великобританії та Ірландії серйозно покладаються на перевірку рекомендацій, але не на біографічні дані. Німеччина схожа з цими країнами, однак використовує тести набагато рідше.

У країнах Південної Європи, тобто в Іспанії та Португалії, багато організацій використовують психометричні тести, при цьому рекомендації перевіряють значно рідше, ніж у більшості інших країн [1].

Найчастіше в Європі використовують такі методи: індивідуальне інтерв'ю, групові чи панельні інтерв'ю, перевірка рівня знань, анкет-заявок, рекомендацій роботодавців. Часто вдаються до медичного обстеження.

В Україні дедалі частіше почали застосовувати метод тестування. Також підприємствам варто звернути увагу на подання працівниками рекомендацій з попереднього місця роботи та перевірку біографічних даних.

Одним з найефективніших методів на вітчизняних підприємствах є інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду. За допомогою цього роботодавець зможе отримати від претендента необхідну йому інформацію, а також надати йому вичерпні дані про організацію та його подальше місце роботи, специфіку цього місця.

Доцільним буде застосування тестів здібностей, які допоможуть виявити у кандидата на вакантну посаду знання, вміння і навички, які необхідні для

виконання поставлених завдань, а це допоможе визначити придатність працівника до даної роботи.

Більшість високорозвинутих країн беруть на себе витрати, пов'язані з підготовкою та перепідготовкою кадрів, держава здійснює єдиний механізм взаємодії з підприємствами, тим самим стимулюючи зайнятість. Взаємозв'язок державного рівня й підприємств має на меті використання різноманітних інструментів, серед яких: фінансування, податкова політика, соціальне забезпечення, регулювання соціального страхування, створення інформаційної інфраструктури, розвиток правової сфери [5; 8].

На практиці доведено, що необхідно постійно здійснювати підготовку та перепідготовку висококваліфікованих керівників та спеціалістів, персоналу всіх рівнів. Ця схема охоплює навчальні центри та курси, відповідні формування кадрової політики тощо. 80% японських фірм користуються системою професійної підготовки робітників і спеціалістів. Американські підприємства витрачають на підготовку висококваліфікованих спеціалістів і керівників, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників близько 5% свого прибутку, до того, ж їм нараховують державні дотації. Стосовно Франції, то там встановлено порядок, згідно з яким кожна організація, де чисельність зайнятих більше 10 осіб, зобов'язана відрахувати на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу не менше 1% фонду заробітної плати [3, с. 14].

В Україні підготовку та перепідготовку персоналу здійснюють за допомогою системи державних і недержавних навчальних закладів. Форм підготовки кадрів є багато. Професійну підготовку робітників проводять у спеціалізованих професійно-технічних училищах та безпосередньо на виробництві на підприємствах. Якщо працівникам необхідно оволодіти суміжними спеціальностями, то організують курсове навчання. Курси досить часто також забезпечують підвищення кваліфікації.

Підготовкою спеціалістів середнього і вищого рівня кваліфікації займаються навчальні заклади: коледж, інститут, університет, академія тощо. В останні роки набирає обертів підготовка персоналу, яка ґрунтується на

укладанні угод між навчальним закладом та підприємством чи організацією за рахунок їх фінансування.

Поширеною є конкурсно-контрактна система наймання персоналу. Головна мета такої системи – забезпечення кожного робочого місця, кожної посади працівниками з відповідним рівнем компетенцій та необхідною кваліфікацією. Фірми, організації або якісь інші науково-виробничі підрозділи вдосконалюють на постійній основі структуру управління виробництвом, заміщенням вакантних посад висококваліфікованими спеціалістами. Така система поширена за кордоном та швидко набирає обертів в Україні [10, с. 21–23].

У багатьох зарубіжних країнах ще з кінця XIX–початку XX століття використовують різноманітні способи організації формування персоналу на підприємстві. Серед них можна виділити широке застосування прелімінарингу, рекрутингу, аутсорсингу, лізингу персоналу.

Одним з основних способів організації формування персоналу є прелімінаринг. Прелімінаринг (preliminaring) – залучення на роботу або виробничу практику в організацію процвітаючих перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вишів), які стануть запорукою успіху компанії в майбутньому [9, с. 26]. Саме цей вид послуг упродовж останнього часу невпинно розвивається. Він має без перебільшення ажіотажний попит на американському та європейському ринках праці. В останні роки він частково розвивається в нашій державі й дає організаціям змогу постійно залучати в свої ряди перспективних та процвітаючих випускників кращих вишів України, легко адаптувати їх до своїх норм, стандартів роботи і соціально-психологічного клімату організації, тим самим забезпечуючи собі потужний плацдарм для своєї майбутньої успішності.

Тісні контакти провідних ВНЗ України і служб сприяння працевлаштуванню дають підприємствам змогу гарантувати залучення на роботу кращих з кращих випускників і студентів.



Якщо для організації необхідний спеціаліст з підприємства-конкурента, найефективним шляхом досягнути цього є звернутися до рекрутингового агентства.

За кордоном такий спосіб підбору персоналу, як рекрутмент поширений і розвинений, а в Україні необхідно враховувати певні чинники, які можуть негативно позначитися на співпраці з рекрутинговими агентствами, якщо на них вчасно не звертати увагу.

Практичне використання аутсорсингу персоналу в Україні трапляється порівняно нечасто, а в США й Західній Європі він належить до провідних напрямів, що швидко розвивається і дає чималий дохід.

На сучасному етапі потреба в аутсорсингу персоналу зростає. Організації виділяють певні завдання при плануванні бізнес-процесів і реалізації встановлених планів, котрі є тимчасовими за достатньо тривалий період часу (рік чи кілька років). Потреба у використанні аутсорсингу персоналу може також виникнути за таких обставин, як відпустка штатних співробітників, що припадає на період встановлення нового проекту.

Тому в даній ситуації залучення в штат організації фахівця, котрий виконуватиме тимчасові завдання, спричинить додаткові витрати. Стосовно цього непостійні завдання компанія насамперед прагне перерозподілити на кого-небудь зі штатних працівників. Проте повністю зробити це ніколи не вдається через низку причин – відсутність висококваліфікованого персоналу, переважності співробітників тощо [6].

У багатьох країнах світу також поширеним є лізинг персоналу – оренда персоналу на основі довготермінового наймання. Організація, котра наймає персонал, оплачує лише послуги агентства-лізингодавця та не зв'язує себе зі співробітником юридичними відносинами. Фахівець входить в штат компанії-лізингодавця. Лізинг персоналу широко застосовують у Нідерландах.

Оцінивши різні персонал-технології бачимо, що у практичній діяльності було б вигідніше найняти працівника на роботу на постійній основі та зекономити кошти на додаткові виплати і комісію (винагороду) аутсорсингової компанії. Проте, провівши певні розрахунки, роботодавцям стає зрозуміло, що

витрати підприємства на лізинг одного фахівця є меншими, ніж витрати на працівника, уведеного до штату організації на постійну роботу, якщо він і виконує ті самі функції.

Нині в Україні на відміну від країн Західної Європи і США, нема чисто лізингових компаній, котрі надають у лізинг спеціалістів з власних штатних працівників. На практиці зазвичай є випадки, коли одне чи інше підприємство справді надає власних штатних працівників фірмам-партнерам для виконання короткотермінових робіт. Проте вони не є справді лізинговими агентствами, адже йдеться про звичайне відрядження працівника для короткотермінового виконання певних завдань, які дана організація пропонує на ринку [9, с. 28].

При використанні лізингових послуг на вітчизняних підприємствах послуги стосовно пошуку та добору персоналу роботодавець за необхідності може оплачувати окремо. Якщо такої необхідності немає, то їх вартість долучають до вартості лізингу. В кризових умовах варто приділити увагу такому варіанту лізингу персоналу, де одна компанія-роботодавець, укладаючи контракт, надає незайнятий персонал на тимчасовій основі іншій компанії для виконання окремих робіт чи проектів.

**Висновки.** Для забезпечення підприємства високоякісним та висококваліфікованим персоналом необхідно не лише керуватися знаннями чи логікою, а й спиратися на досвід, який гарантує розширення та розвиток, тобто на досвід високорозвинених країн, що має бути доцільним та ефективним, адже система формування персоналу розглядається з різних сторін, оцінюються як переваги, так і недоліки застосування на конкретному підприємстві.

### *Література*

1. Баб'як Г., Бенцал Ю. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу /Г. Баб'як, Ю. Бенцал //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 130–133.

2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом /Г. Баб'як //Регіональні аспекти розвитку продуктивних

сил України: науковий журнал. Вип. 20. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 114–120.

3. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании: (стратегии, опыт) /Е. Бокшицкая //Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 10–16.

4. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учеб.-метод. пособие /И. Б. Дуракова. – М.: Центр, 2008. – 160 с.

5. Качан Є. П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу /Є. П. Качан //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 13. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – С. 18–24.

6. Коняева А. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра /А. Коняева. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-ua.com/articles/243>.

7. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки /У. Лисак //Довідник кадровика. – 2010. – № 9. – С. 78–83.

8. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства /В. Островерхов //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 100–110.

9. Трудовые ресурсы в США //Экономика и управление в зарубежных странах. – 2010. – № 2. – С. 22–32.

10. Illiash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises /Irina Illiash //Scientific and educational periodical journal «The Genesis of Genius». – Geneva, Switzerland, December 2015. – #5. – Volume 1. – p. 147. – P. 21–23.