

7. Karpenko A.V., Kolyada Yu.H. Yssledovanye vlyyanyya korporatyvnoy kul'tury na deyatel'nost' predpriyatyua y eho ynnovatsyonnost' / A.V. Karpenko, Yu.H. Kolyada // Tekhnolohychesky audyt y rezervy proyzvodstva. – # 6/4 (32). – 2016.

8. Vykhansky O.S., Naumov A.Y. Menedzhment / O.S. Vykhansky, A.Y. Naumov. – M.: MHU, 1995.

9. Spyrak V. Korporatyvnaya kul'tura / V. Spyrak. – SPb.: 2001. – S. 14-20.

10. Savchuk L., Burlakova A. Rozvytok korporatyvnoyi kul'tury v Ukrayini / L. Savchuk, A. Burlakova // Zhurnal intelektual'noyi elity «Personal». – # 5. – 2005.

***Рецензент:** Кравченко В.О., к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Одеського національного економічного університету*

15.05.2017

УДК 331.108(045)

Денисевич Єлизавета, Зайцева Діана, Бондарчук Людмила

ПРОГРЕСИВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА КЕРІВНІ ПОСАДИ У РАМКАХ СЬОГОДЕННЯ

Стаття присвячена проблемі пошуку та оцінки прогресивних підходів відбору працівників на керівні посади у рамках сьогодення. Досліджено основні джерела залучення управлінського персоналу залежно від мети, яку переслідує підприємство. Проаналізовано на основі досвіду зарубіжної компанії ефективні підходи до підбору топ-менеджерів, які б комплементували існуючій стратегії, організаційній культурі та вектору розвитку організації.

***Ключові слова:** пошук та відбір топ-менеджменту, джерела залучення керівників, сучасні підходи до підбору, рекрутмент, brainteaser-інтерв'ю, стрес-інтерв'ю.*

Денисевич Елизавета, Зайцева Диана, Бондарчук Людмила

ПРОГРЕССИВНЫЕ ПОДХОДЫ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ В РАМКАХ СОВРЕМЕННОСТИ

Статья посвящена проблеме поиска и оценки прогрессивных подходов отбора работников на руководящие должности в рамках современности. Исследованы основные источники привлечения управленческого персонала в зависимости от цели, которую преследует предприятие. Проанализированы на основе опыта зарубежной компании эффективные подходы к подбору топ-менеджеров, которые бы комплементировали существующей стратегии, организационной культуре и вектору развития организации.

Ключевые слова: поиск и отбор топ-менеджмента, источники привлечения руководителей, современные подходы к подбору, рекрутмент, brainteaser-интервью, стресс-интервью.

Denysevych Yelyzaveta, Zaitseva Diana, Bondarchuk Lyudmila

PROGRESSIVE APPROACHES OF STAFF ATTRACTION TO SENIOR POSITIONS AT THE PRESENT TIME

The article is dedicated to the problem of search and evaluation of advanced approaches for selecting employees to senior positions at the present time. The basic sources of involvement administrative personnel, depending on the goals pursued by the company were investigated. The foreign experience of effective approaches to the selection of senior managers who would complement the existing strategy, organizational culture and development vector were analyzed.

Keywords: search and selection of top-management, sources of executives involvement, modern approaches for selection, recruitment, brainteaser interview, stress interview.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі вже давно визнано, що саме людські ресурси здійснюють найбільший вплив на діяльність та розвиток організації. На сьогоднішній день

практично кожен менеджер з персоналу розуміє, що досягнути значних результатів, про яку б сферу діяльності не йшла мова, без людей з високим рівнем знань, здібностей і ділових якостей, не можливо. Тому постає проблема відбору серед безлічі претендентів на вакантне місце саме тих, які б були найбільш «підходящими» для виконання певної роботи та відповідали б зайнятій посаді, у нашому випадку – керівній. Виходячи з цього, з'являється необхідність вирішення ряду важливих питань стосовно підбору працівників: як відрізнити хороших робітників від поганих; які гарантії того, що кандидат, який пройшов усі етапи «сита» відбору, буде саме тією людиною, яка потрібна організації та за допомогою яких прийомів можна знайти саме цю людину?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі вітчизняні та закордонні вчені: Н. Солнцева, В. Занора, В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова та С. Іванова. У своїх працях, вони досліджували основні етапи та способи відбору кадрів. Однак, проблема впливу інноваційних підходів до залучення управлінського персоналу і досі залишається перспективною темою для подальшого вивчення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема пошуку та підбору працівників на керівні посади є досить багатогранною та потребує подальшого дослідження, адже саме управлінці являються тим ядром підприємства, яке здатне підштовхнути компанію до ефективного розвитку та удосконалення.

Цілі статті полягають в аналізі та оцінці сучасних підходів до залучення працівників на керівні посади та визначенні найбільш ефективних підходів до їх відбору для українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук та відбір персоналу, як ключові елементи кадрової політики, тісно пов'язані практично з усіма основними напрямками роботи у сфері управління персоналом на підприємстві. Тому, від того, наскільки добре організована робота з підбору персоналу, залежить якість людських ресурсів компанії. Таким чином, можна визначити, що відбір кадрів на керівні посади – це система цілеспрямованих дій для залучення кандидатів на роботу, котра включає пошук, оцінку та найм тих індивідів, які вміють та хочуть працювати, до того ж володіють

необхідними компетенціями та розділяють цінності компанії. І хоча пошук та залучення управлінського персоналу традиційно розглядається як функція кадрових служб, все ж, ми вважаємо, що ефективний процес відбору завжди вимагає участі в ньому керівників найвищих ланок, зокрема, топ-менеджменту компанії. Це вимагає від них знань основних принципів, прийомів і процедур, що використовуються при відборі персоналу на відповідну посаду. Разом з тим, для забезпечення високого рівня якості відібраних кандидатів керівникам, окрім практичних навичок, необхідно володіти певною теоретичною базою, основу якої складають наступні принципи:

- залучення керівників має створювати підґрунтя для майбутніх успіхів організації, а не зводиться до простого пошуку потрібної людини для виконання конкретної роботи;

- варто розглядати потенційного кандидата на управлінську посаду враховуючи його спроможність інтегруватися в організаційну культуру та структуру робочої групи, а не тільки з точки зору його професійної компетенції;

- необхідно забезпечити справедливий підхід до розгляду претендентів на дану посаду та дотримання відповідності всіх вимог чинного трудового законодавства.

Слід зауважити, що пошук кандидатів на вакантні керівні місця є досить трудомістким та енергозатратним процесом, який вимагає задіявання всіх можливих внутрішніх ресурсів та зовнішніх джерел. Як правило, вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю [1, с. 236]. У свою чергу, внутрішній відбір – це заповнення вакансій за рахунок робітників, які уже працюють в організації. Нажаль, на сьогоднішній день роль внутрішнього відбору сильно недооцінюється. Даремно, оскільки це одна із складових частин кадрової політики, орієнтованої на розвиток робітників та отримання від них максимальної віддачі. Опираючись на внутрішні ресурси, компанія створює умови для професійного зростання власних працівників, надавши їм шанс у майбутньому стати складовою частиною управлінського апарату. Застосування такої практики формує у співробітників тверду впевненість у можливості побудови успішної кар'єри, не залишаючи стін компанії. Саме ця доктрина є невичерпним джерелом підвищення відданості менеджерів своїй організації. Проте, часто кадрові служби вдаються до зовнішніх

джерел підбору працівників на керівні посади, позаяк знайти нового працівника завжди простіше ніж втримати старого.

Зовнішнє джерело відбору керівників вищої ланки - це заповнення вакансій за рахунок залучення кандидатів «зі сторони». До таких джерел відносяться всі трудові ресурси спроможні працювати в даній організації, але які не здійснюють трудову діяльність в ній на даний момент. Залучення кандидатів у такий спосіб також має свої переваги: впровадження інноваційних ідей, виникнення нових імпульсів для розвитку організації, широкі можливості вибору кандидатів, зменшення загрози виникнення інтриг всередині підприємства. До недоліків варто ж віднести високі затрати на залучення управлінського персоналу, довготривалий період адаптації, негативний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі.

Правильний підбір топ-менеджера на вакантне робоче місце, як правило, являється саме тим ключовим фактором, який спроможний допомогти підприємству збільшити продуктивність праці, обсяг прибутку та підвищити лояльність її співробітників. В той час, неправильний вибір слугує головною причиною плінності кадрів або їх недостатньої професійної компетенції. Відповідно, для якісного відбору менеджерів необхідно вміти застосовувати комплекс різноманітних підходів, які б змогли забезпечити організацію кадрами, що принесуть економічну вигоду у майбутньому.

Ми пропонуємо звернути увагу на наступні підходи до зовнішнього відбору, так як вони з кожним днем набувають все більшої популярності серед провідних компаній та мають у своєму арсеналі ряд особливостей, які б задовільнили будь-які потреби підприємств (рис.1).

Останнім часом широко розповсюдження набув метод «телеробота», тобто дистанційної форми організації праці, за якої робітник виконує роботу віддалено, у рамках «віртуального офісу». Поряд з ним, досить популярним є метод аутсорсингу, який, у свою чергу, поділяється на бізнес-аутсорсинг, аутстафінг та краутсорсинг. Якщо бізнес-аутсорсинг виводить за межі підприємства непрофільні завдання та залучає для їх вирішення підрядників [2, с. 113], то аутстафінг передбачає оформлення у штат спеціалізованого агентства співробітників, працюючих у компанії, яка з тих або інших причин не хоче більше містити цей персонал у себе. У свою чергу, краутсорсинг

фактично являється способом використання фахівців-аматорів на безоплатній основі або ж за мінімальну плату для надання послуг підприємству. Такий метод є довготривалим і часто носить випадковий характер, тому що основною метою краутсорсингу є використання вже виконаної роботи (наприклад, конкурс логотипів, дизайну упаковки тощо) [3, с. 91].

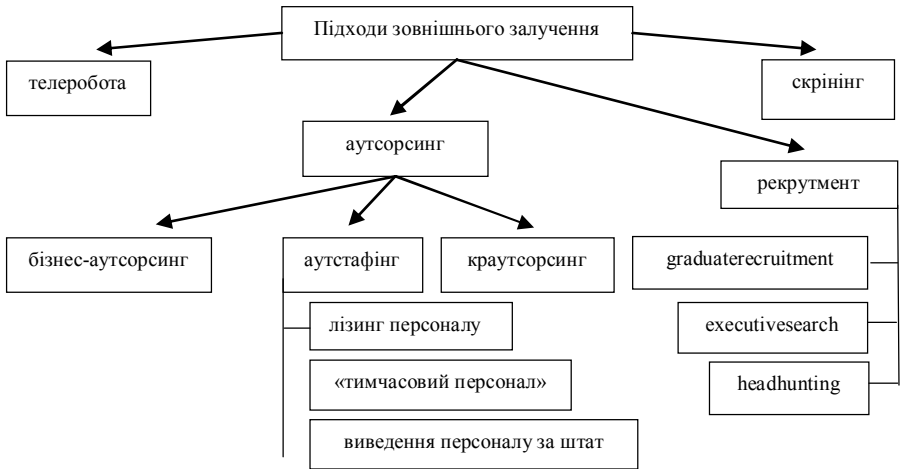


Рис. 1. Сучасні підходи до зовнішнього підбору персоналу в межах топ-рівня

Слід згадати й метод, що набирає обертів у сучасному бізнес-середовищі – метод скрінінгу. Даний прийом зосереджений на швидкому відборі потенційних працівників, керуючись лише формальними ознаками (стать, вік, освіта, досвід роботи), при цьому особистісні якості та психологічні особливості взагалі не беруться до уваги [4, с. 95]. Але він є доцільним тільки при підборі секретарів, менеджерів з продажу, водіїв, і точно не може бути застосованим для кандидатів на посаду керівників вищої ланки, втім як і «телеробота» та аутсорсинг. Це пояснюється тим, що при використанні вищезазначених методів працівники «оренднуються» на певний період, та їх процес найму є спрощеним, тобто не потребує детального аналізу

всіх розумових та психологічних характеристик кандидата, зокрема, стресостійкості та креативності у вирішенні нестандартних задач.

Альтернативним підходом, який позбавлений вищезгаданих недоліків та ідеально відповідає вимогам зовнішнього підбору персоналу на посади топ-менеджменту виступає рекрутмент, а саме його найперспективніші відгалуження, які проявляються у таких формах:

- Graduate Recruitment – це процес набору перспективних молодих фахівців, який дає можливість сформувати управлінський персонал відданий організації, навчений у відповідності до основних вимог виробництва і корпоративної культури, а також вмотивований на досягнення стратегічних цілей компанії. Світова практика свідчить, що вкладення у молодь зараз – це помножений на два ефект у майбутньому, на якому не варто економити, адже переманювати потім топ-менеджера з іншої компанії буде набагато дорожчою справою [1, с. 237].

- Executive Search – це цілеспрямований пошук персоналу (топ-менеджерів та спеціалістів), як серед вільних кандидатів, так і серед працюючих, зберігаючи за ними таку ж заробітну плату та пакетні умови як і на минулому місці роботи, з метою забезпечення переваг над конкурентами, розвитку нових напрямків бізнесу, вирішення кризових ситуацій на підприємстві, а також внесення свіжих ідей в розвиток організації.

- Head Hunting, або так зване «полювання за головами» – це агресивний різновид прямого пошуку, при якому ведеться свого роду «полювання» за конкретним спеціалістом і його «переманюванням» в іншу компанію [4, с. 93]. Топ-менеджери, головні бухгалтери, юристи, керівники підприємств і фахівці вузьких профілів найбільш часто стають об'єктом уваги хедхантерів. Провідні економісти вважають, що основними споживачами хедхантингових послуг в Україні є компанії двох типів:

- ті, що вийшли зі стадії стрімкого росту і розвитку та знаходяться на стадії стабілізації;

- ті, що інтенсивно розвиваються чи знаходяться на стадії становлення.

Таким компаніям потрібні менеджери, що мають серйозний досвід та здібність розробляти стратегію розвитку підприємства,

бізнес-процеси, підтримувати цілісність команди, працювати з інвестиційними проектами, а також вузькі спеціалісти, що могли б бути однією з головних конкурентних переваг організації [5, с. 280].

Не зважаючи на те, що підходи до зовнішнього підбору працівників вищої ланки є надзвичайно різноманітними, визначальне місце при залученні такого персоналу займає їх внутрішній відбір на підприємстві. На даний момент зарубіжні та вітчизняні компанії застосовують різні, як по суті, так і по ефективності підходи селекції персоналу безпосередньо в середині організації.

Сьогодні існує безліч інноваційних прийомів щодо відбору кадрів, які використовуються менеджерами з персоналу та спеціалістами кадрових агенств для остаточного залучення потенційних працівників у компанію, серед них виділяють:

- brainteaser-інтерв'ю;
- стрес-інтерв'ю;
- аналіз імені-по-батькові – базується на відомому вислові: «Як корабель назвеш, так він і попливе»;
- аналіз місяця народження;
- використання фізіономістики – вивчення міміки людини, завдяки якій можна виявити сутність та життєве призначення людини;
- використання графології – пізнання та пояснення характеру людини згідно її почерку, який виражає властивості як розуму, так і морального стану;
- використання соціальних мереж;
- визначення соціотипу людини, тощо.

На нашу думку, серед усіх вищезазначених прийомів підбору персоналу на керівні посади, brainteaser-інтерв'ю та стрес-інтерв'ю є найбільш ефективними.

Дослідження показали, що більше 90% рішень з відбору претендентів на управлінські посади у розвинених країнах приймаються на основі підсумків brainteaser-інтерв'ю, оскільки саме воно при влаштуванні на роботу здатне надати глибоку та змістовну інформацію про кандидата. Його суть полягає в тому, що претендентам потрібно дати відповідь на нестандартні питання або розв'язати логічну задачу. Ціль даного прийому – перевірити аналітичне мислення і творчі здібності кандидата на керівне місце [6, с. 108]. Найбільшим популяризатором brainteaser-інтерв'ю вважається

компанія «Microsoft». Так, наприклад, є корпоративна легенда про те, як один із працівників компанії, йдучи по вулиці, вигадав питання «А чому каналізаційні люки круглі?», і потім з успіхом застосовував його під час відбору менеджерів.

На відміну від попереднього прийому, головне завдання стрес-інтерв'ю полягає у спробах вивести претендента на управлінське місце із зони комфорту, оцінити його реакцію та визначити стресостійкість, створивши для нього специфічну ситуацію. Стандартний сценарій стресового інтерв'ю включає:

- затримку представника роботодавця на 0,5-1,5 годин;
- «загублене» резюме кандидата;
- створення дискомфортних умов (яскраве світло, занадто високий стілець, тощо);
- особисті, нетактичні або недоцільні запитання;
- агресивні, неочікувані дії та реакції того, хто вас винаймає.

Слід зауважити, що проводити такі інтерв'ю може лише менеджер із високим рівнем знань у галузі управління персоналом та психології, оскільки під час такої співбесіди створюється шокова ситуація для оцінки поведінки кандидата. Явною перевагою такого прийому є оцінювання поведінки кандидата на посаду у нестандартній ситуації, його врівноваженість, вміння контролювати власні емоції, тощо [3, с. 93].

В теперішніх ринкових умовах, багато компаній для того, щоб досягти найефективніших результатів від залучення персоналу на керівні посади вдаються до поєднання зовнішніх методів підбору з тими, що застосовуються безпосередньо всередині підприємства. В якості прикладу ми пропонуємо переглянути практику взаємодії даних прийомів на підприємстві Heineken.

Хедхантерам компанії Heineken набридли стандартні питання інтерв'ю, на які кандидати дають заздалегідь підготовлені, завчені відповіді. Тому, вони розробили програму «Кандидат» - інтерв'ю, до якого не можливо підготуватися. Дана програма включала в себе проходження трьох основних тестів:

- Тест№1 – «За руку»: під час вітання наймаюча особа потискає руку кандидату і не відпускає, ведучи його до місця, де проходить інтерв'ю. Така поведінка звичайно ж зводить з пантелику, тому наступним кроком менеджера з персоналу є постановка питання

«чи сподобалося вам, як вас вели за руку?». В данному випадку застосовується метод brainteaser-інтерв'ю, так як не існує однозначної відповіді на це питання в інтерв'юера з'являється можливість оцінити відповідь кандидата з точки зору її креативності, швидкості та відвертості.

- Тест№2 – «Перша допомога»: під час інтерв'ю представнику роботодавця стає зле та він ніби втрачає свідомість. Прийшовши до тями, він все ж продовжує співбесіду із запитання «тож на яку заробітну плату ви розраховуєте?». В цьому разі задіюється метод стресовго інтерв'ю, так як людина потрапляє в шоківу ситуацію, яка виявляє вміння зорієнтуватись в такий момент, а також швидко опанувати свої емоції та мобілізувати сили для вирішення проблеми.

- Тест№3 – «Всі на вихід»: спочатку менеджер з персоналу задає питання «ви вважаєте себе гарячим та пристрасним або ж холодним та виваженим?», відразу після відповіді спрацьовує пожежна сигналізація. Весь офіс поспіхом вибігає на вулицю, але один співробітник, не маючи можливості залишити приміщення з усіма, опиняється на даху. Команда пожежників намагається упіймати його, натягнувши рятувальне коло, втім їм не вистачає рук і вони просять про допомогу натовп. Звісно, потенційний переможець такої співбесіди викликається допомогти, тим самим рятує життя можливо своєму майбутньому колезі. Цей тест поєднує у собі елементи як стресового так і brainteaser-інтерв'ю.

Використавши таку програму, компанія Heineken змогла відібрати на вакантну посаду гідного керівника з необхідними якостями, які перепліталися з існуючими цілями, вимогами та напрямками розвитку організації. Досвід даної компанії може бути гарним прикладом для українських підприємств. Адже вивчення прогресивних підходів фірми Heineken до відбору топ-менеджменту дає змогу самостійно адаптувати найбільш актуальний саме для них.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, існує безліч підходів та прийомів до залучення персоналу на підприємство, кожен з них являє собою сукупність унікальних способів пошуку саме тієї людини, яка потрібна організації. Однак, необхідно грамотно впроваджувати такі підходи, враховуючи специфіку та потреби організації в цілому. Необхідно пам'ятати, що в природі та суспільстві не існує ідеальних кандидатів, тому важливо вміти визначати

стратегічні та тактичні цілі підприємства для того, щоб зрозуміти, яка саме людина буде оптимальним варіантом для існуючої вакансії на місце керівника, яким набором навичок та вмій вона повинна володіти та який результат від неї очікується. Адже, правильно відібрані кадри є конкурентною перевагою на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а також рушійною силою, яка здатна вивести компанію на якісно новий рівень функціонування.

Література

1. Солнцева Н. В. Graduaterecruitment як ефективний метод підбору персоналу у сучасних умовах / Н. В. Солнцева. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – №14. – С. 236–240.

2. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипуліна, О. В. Каспрук. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – С. 111–117.

3. Дорош І. М. Забезпечення необхідного рівня стресостійкості працівників підприємства на етапі їх працевлаштування / І. М. Дорош. // Економіка:реалії часу. – 2015. – №1. – С. 90–94.

4. Кузнецова К.В. Информационные методы підбора кадров / К. В. Кузнецова // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – Ч. 2. – С. 92–96.

5. Доровський О. Ф. Новітні напрямки підбору висококваліфікованого персоналу в сучасному бізнесі / О. Ф. Доровський, О. В. Іванісов // Науково-технічний збірник. – 2014. – №113. – С. 279–284.

6. Авруцкая С. Г., Воробьева Т. Ю. Современные методы отбора персонала в России / С.Г. Авруцкая, Т. Ю. Воробьева // Успехи в химии и химической технологии. – 2014. – Т. 28. – № 4. – С. 107-109.

1. Solntseva N. V. Graduaterecruitment yak efektyvnyy metod pidboru personalu u suchasnykh umovakh / N. V. Solntseva. // Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. – 2015. – #14. – S. 236–240.

2. Shypulina V. O. Novitni pidkhody do zaluchennya kadrovyykh resursiv / V. O. Shypulina, O. V. Kaspruk. // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. – 2009. – #3. – S. 111–117.

3. Dorosh I. M. Zabezpechennya neobkhidnoho rivnya stresostiykosti pratsivnykiv pidpryyemstva na etapi yikh pratsevlashtuvannya / I. M. Dorosh. // Ekonomika:realiyi chasu. – 2015. – #1. – S. 90–94.

4. Kuznetsova K.V. Ynformatsyonnye metody pidbora kadrov / K. V. Kuznetsova // Ynformatsyonnye tekhnolohyy v nauke, upravlenyy, sotsyal'noy sfere y medytsyne: sbornyk nauchnykh trudov III Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsyy. – Tomsk: Yzd-vo TPU, 2016. – Ch. 2. – S. 92–96.

5. Dorovs'kyu O. F. Novitni napryamky pidboru vysokokvalifikovanoho personalu v suchasnomu biznesi / O. F. Dorovs'kyu, O. V. Ivanisov // Naukovo-tekhnichnyy zbirnyk. – 2014. – #113. – S. 279–284.

6. Avrutskaya S. H., Vorob'eva T. Yu. Sovremennyye metody otbora personala v Rossyy / S.H. Avrutskaya, T. Yu. Vorob'eva // Uspekhy v khymyy y khymycheskoYTEKhnolohyy. – 2014. – T. 28. – # 4. – S. 107–109.

Рецензент: Кузнецова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту організацій та зовнішньо-економічної діяльності Одеського національного економічного університету

16.05.2017

УДК 65.014.133:007.3:004

Денісова Ольга

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ДИНАМІЧНИХ АРХІТЕКТУР

Досліджено особливості управління архітектурою новітніх підприємств. Запропоновано схему автоматизованого керування змінами динамічної архітектури, описано його етапи та необхідну