

УДК 331.91

МЕТОДОЛОГІЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ МОБІЛЬНОСТІ «НОВАЧКІВ» НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сікорський Ю. М.

Здобувач наукового ступеня кандидата наук кафедри міжнародних економічних відносин і світового господарства Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Науковий керівник: доктор економічних наук, професор Заблоцька Р. О.

Анотація. *Економічні трансформації, які мають місце в сучасних українських компаніях характеризуються ускладненням зовнішнього організаційного середовища, різким ростом темпів її виміру і росту конкуренції на світових ринках. Все це вимагає від підприємств пошуку нових резервів і нових шляхів пошуку ефективності. Роботодавець, прагнучи забезпечити довгострокове зростання свого бізнесу, розуміє, що «інвестиції в людей» не менш важливі ніж оновлення матеріальної бази виробництва, оскільки професіоналізм співробітників і їх здатність до розвитку є конкурентними перевагами компанії. Високий процент текучості працівників позначається на успішності організації так само гостро як і фінансові втрати. Більш того, в Україні зазначається добровільне звільнення з промислових підприємств співробітників, які є ресурсом для організації, особливо робочих спеціальностей, із року в рік наростає. Дана тенденція сприяє, по-перше, росту як прямих витрат від невиробленої продукції, так і непрямих пов'язаних з пошуком, відбором і прийняттям на роботу, їх адаптацію і навчанням; по-друге, зниження трудового потенціалу організації, який є запорукою успішного функціонування та розвитку компанії. У зв'язку з цим, автор вважає, що соціальний механізм формування трудового потенціалу підприємства повинен будуватись за допомогою комплексної системи, яка дозволить на ранніх етапах діагностувати і регулювати неорганізовані форми трудової мобільності працівників, які є ресурсом для компанії.*

Ключові слова: *трудова мобільність, трудовий потенціал, система регулювання, оцінка персоналу, орієнтовні програми, неорганізовані переміщення, профіль посади, ефективність робітників.*

В основу побудови соціального механізму покладена ідея відображення будь-якого процесу в організації за шкалою часу в термінах життєвого циклу, яке означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність [2]. Вивчення об'єкту з точки зору його життєвих циклів дозволяє задавати орієнтири для виявлення потреб до його належного стану, логіки функціонування або виявленню орієнтирів розвитку.

Існують різноманітні погляди відносно назв і змісту життєвого циклу якого-небудь об'єкту [3]. Однак в цих дискусіях прослідковується думка, що циклічність є гармонічним законом для всього існуючого на Землі і розвиток будь-якого об'єкту подібно до еволюції живого організму, що проходить через послідовні етапи: зародження, ріст, стабілізацію і спад. На погляд автора, трудовий шлях людини на підприємстві має подібну циклічність, де виділяються такі етапи, як наймання, дитинство, юність, стабілізацію, звільнення [4].

Перша стадія трудового шляху людини на підприємстві – це наймання, яка включає в себе проходження всіх можливих оціночних процедур, співбесід, і оформлення трудових угод. Після наймання на роботу, настає етап дитинства, коли відбувається пристосування

до нового статусу, умовам та потребам підприємства, освоєння в новому колективі, оволодіння системою знань та навичок, необхідних для виконання посадових зобов'язань. Після дитинства настає період юності, в якому відбувається поступове поглиблення і удосконалення необхідних навичок і знань, формування їх єдиного комплексу. Співробітник набуває кваліфікацію відповідного рівня, виходить на рівень функціонування прийнятих стандартів роботи, після якого через певний проміжок часу може настати звільнення [1].

Тривалість циклів трудового шляху людини на підприємстві, на наш погляд, можна визначити двома основними факторами:

1. Рівень трудового потенціалу робітника. Якщо людина приступає до виконання функціональних зобов'язань не маючи при цьому відповідних знань і ніякого практичного досвіду, то для виходу на рівень функціонування прийнятого стандарту роботи потрібно в середньому три роки [5]. Для людини, що є ресурсом для підприємства (тобто має необхідні навички та знання, відповідний гідний досвід), даний період часу значно скорочується і складає 3-4 місяці [6].

2. Управлінська діяльність керівництва підприємства. Зміни що відбуваються у суспільному виробництві і соціальних умовах життя впливають на параметри системи місць праці, змінюючи умови до якостей робітників, що займають дані місця праці, і на структуру потреб і мотивів поведінки індивідів, перетворюючи їх характеристики [8]. Невідповідність, що виникає між робочим місцем і працівником створює кризові моменти, що характеризуються зниження ефективності діяльності працівника і можливістю його передчасного звільнення з організації. Вирішення даної кризи залежить від того, наскільки виваженими будуть управлінські дії керівництва, а також від ресурсних можливостей підприємства.

Таким чином, на основі вищевказаних роздумів з метою уникнення кризових явищ, необхідно відслідковувати подібні ситуації і приймати превентивні міри по їх запобіганню. Особливо це стосується працівників, що є ресурсом для підприємств і звільнення яких спричиняє значні витрати. Для досягнення даної мети, ми пропонуємо комплексну систему регулювання системи трудової мобільності людських ресурсів, що включає в себе паралельно існуючі підсистеми.

Перша підсистема соціального механізму направлена на роботу з вперше прийнятими працівниками, а друга – з працюючими співробітниками підприємства. Кожна із підсистем складається із декількох етапів, що включає регулюючий процес, метою якого є досягнення та підтримання компетенції робітників для реалізації бізнес стратегії компанії, забезпечення атмосфери взаємної відповідальності всіх співробітників і бажанням зробити підприємство кращим в галузі та регіоні. Іншими словами, результатом управлінської діяльності по регулюванню трудової мобільності повинні стати робітники, які хочуть і можуть виконувати поставлені перед ними задачі. Це, в свою чергу, на погляд автора, сприяє підвищенню трудового потенціалу підприємства.

Діяльність по регулюванню трудової мобільності в запропонованому нами соціальному механізмі здійснюється службою управління персоналом і керівниками структурних підрозділів. Основним суб'єктом в даному процесі є служба управління персоналом, яка зорієнтована на досягнення прописаних вище цілей механізму шляхом вдосконалення адміністративної діяльності, створенні та впровадженні нових організаційних процедур, що направлені на раціоналізацію роботи з робітниками. Керівники структурних підрозділів мають безпосередній адміністративний вплив на співробітників. У зв'язку з цим, в нашій системі вони є свого роду провідниками, які дозволяють реалізовувати етапи по регулюванню трудової мобільності працівників, які є ресурсом для підприємства.

Перша підсистема соціального механізму формування трудового потенціалу підприємства включає наступні складові:

1. Оцінку трудового потенціалу і мотиваційного профілю прийнятих на роботу робітників;
2. Визначення робітників, які є ресурсом для підприємства;
3. Проведення орієнтовних заходів, сприяючих більш швидкій адаптації до відповідного робочого місця і виконанню доручених трудових функцій;
4. Контроль за процесом дієвого пристосування нових робітників, які є ресурсом для компанії, до соціального і психологічного середовища.

Друга підсистема соціального механізму формування трудового потенціалу підприємства складається з таких компонентів як:

1. Оцінка динаміки трудового потенціалу і мотиваційного профілю працюючих робітників;
2. Визначення робітників, які є ресурсом для підприємства;
3. Проведення діагностики соціальної обстановки і її зміни;
4. Проведення регулюючих заходів (розробка програми розвитку людських ресурсів, підвищення кваліфікації і додаткової освіти; визначення напрямку змін соціальної обстановки; реалізація програм і заходів; контроль за реалізацією програм; періодичне корегування програм).

Основна задача першої підсистеми полягає в запобіганні спонтанної неорганізованої трудової мобільності нових співробітників, які є ресурсом для підприємства, що виникає як наслідок «розбіжності між реальністю з очікуваннями працівника і складністю інтеграції їх в нову систему організації» [9 с. 314]. Подібні розбіжності часто спостерігаються у робітників в перший рік роботи на підприємстві, що свідчить про брак уваги до процесу адаптації нових співробітників. Одним із методів у регулюванні неорганізованих форм трудових переміщень працівників у перший рік їх трудової діяльності на підприємстві є дієве надання допомоги новому співробітнику в успішному проходженні ним етапів організаційної поведінки, що включає систем заходів, орієнтованих на більш швидке і взаємне пристосування робітників і підприємства один к одному, а також на успішне оволодіння працівниками спільних стандартів виконання роботи згідно до встановлених професійних і посадових вимог [11]. Рекомендації по організації даного процесу достатньо часто зустрічаються в періодичних виданнях [9].

Перших два етапи системи надання дієвої допомоги новому працівнику представляють собою процеси вибору найкращого з наявних претендентів на основі вивчення і оцінки їх професійних і особистих якостей. Вони мають на меті забезпечити раціональний підбір і розподілення працівників по структурним підрозділам і окремим робочим місцям у відповідності до їх трудового потенціалу і потребам. Саме цей етап, на наш погляд, відіграє значну роль у запобіганні неорганізованих форм трудової мобільності в перший рік роботи працівників на підприємстві. Адже вибір кандидата, що відповідає вимогам вакантної посади, дозволить в майбутньому збільшити продуктивність, відповідно і дохід. Неправильний вибір як правило проявляється у високому проценті текучості персоналу або їх недостатньої компетенції. У зв'язку з цим, на мій погляд, варто приділяти більше уваги процесу складання профілю посади і вибору оціночних процедур. Варто зазначити, що і те і інше повинно бути «валідними (відповідати змісту роботи і вимогам до посади), повними (враховувати всі головні характеристики, важливі для ефективної роботи) і надійними (забезпечувати достовірність і стійкість результатів)» [10, с. 174].

Слід зазначити, що проведення оціночних процедур дозволяє не тільки виявляти робітників, які є ресурсом для підприємства, але і робити прогноз, наскільки швидко нові співробітники зможуть досягти промислових показників, прийнятних для компанії роботодавця, влитися в трудовий колектив, його неформальну структуру і відчувати себе членом команди. Проте достатньо часто при побудові системи надання дієвої допомоги новому співробітнику багатьма службами управління персоналом опускається даний етап або у зв'язку з неможливістю реалізації, так як немає спеціалістів в штаті, здатних проводити оцінку співробітників, або у зв'язку нехтуванням важливості проведення даної процедури [4]. На погляд автора, подібна думка є хибною, так як отримана інформація дозволяє виявити можливі труднощі в пристосуванні нових робітників, які є ресурсом для компанії, розробити ефективну програму підтримки і визначитись зі змістом наступних етапів.

Третім етапом першої підсистеми представленого соціального механізму формування трудового потенціалу підприємства є проведення орієнтовних програм, які по змісту можна класифікувати на наступні види:

1. Програма введення в компанію, направлена на формування позитивного відношення до підприємства у нових співробітників і на засвоєння ними принципів функціонування організації прийнятих норм і правил;
2. Програма введення у підрозділ, що направлений на формування у нових співробітників відчуття приналежності до колективу;
3. Програма введення на посаду, що направлена на успішне і швидке засвоєння новими співробітниками інформації необхідної для виконання необхідної роботи.

Програму введення в компанію доцільніше, на мій погляд, здійснювати співробітникам служби управління персоналом, які ще на етапі оформлення можуть створити позитивний імідж підприємства. При проведенні даної програми необхідно познайомити нового співробітника з найбільш загальними елементами корпоративної культури: філософією компанії, її місією, політикою, історією, етикою ведення бізнесу та атрибутикою підприємства. Для більш наочного донесення описаної вище інформації доцільним є видавництво її у вигляді брошури, яка повинна вручатися новим співробітникам.

Для більш ефективного функціонування даної системи необхідно створити ситуацію залучення керівників структурних підрозділів і ключових співробітників в її розробку і реалізацію. Саме дві останні програми третього етапу, на думку автора, представляють таку можливість. Так, введення в підрозділ рекомендується здійснювати його керівником, який обов'язково повинен в перший же день роботи «новачка» провести цілеспрямовану співбесіду з ним безпосередньо на робочому місці стосовно питань: призначення підрозділу, його функцій, структури, зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, технологічних регламентів і робочих (посадових) інструкцій, прав і відповідальності, правил техніки безпеки, необхідної звітності, а також представити нового співробітника працівникам підрозділу. Програма введення на посаду вимагає вже від безпосереднього керівника «новачка» розробки індивідуального плану по теоретичному навчання і передачі практичних вмінь новому працівнику наставниками з урахуванням профілю щойно прийнятих співробітників.

Проведення орієнтовних програм має на меті скорочення тимчасового періоду у пристосуванні щойно прийнятого персоналу, що є ресурсом для підприємства, до робочого процесу. Проте, для того щоб переконатись, чи це так насправді, необхідно здійснювати контроль над даним процесом, який передбачає відстеження рівня зростання професійної активності новачка, включення його у спільну працю і надання своєчасної допомоги у проблемах, що виникають [7].

Суб'єктом даної діяльності, на погляд автора, повинен бути спеціаліст служби управління персоналом. Саме він може бути незалежним при оцінці рівня пристосування нового працівника при виявленні проблем ймовірного конфлікту і т.д.

Процедура контролю зі сторони спеціаліста служби управління персоналом полягає у відвідуванні ним щойно прийнятого працівника на своєму робочому місці, частота якого встановлюється в залежності від прогнозу сприятливості новачка. У ході відвідувань спеціаліст:

1. Встановлює рівень адаптації нового робітника;
2. Виявляє фактори, що перешкоджають швидкому засвоєнню ним норм і потреб виробничого процесу;
3. Виробляє, спільно з безпосереднім керівником нового співробітника, заходи по усуненню негативних факторів в адаптаційному процесі.

Тривалість адаптаційного періоду має принципове значення для успіху запобігання спонтанної неорганізованої трудової мобільності. Дуже часто тривалість адаптаційного періоду прирівнюють до тривалості випробувального терміну [8]. Звідси і строк відвідування новачка від 3-ох до 6-ти місяців. Для робітника, який є потенційним ресурсом для компанії (що має відповідний трудовий досвід, знання), даного періоду часу буде достатньо для виходу на рівень стабільного функціонування у відповідності до вимог прийнятих стандартів роботи. Проте його недостатньо для новачків, які є вчорашніми випускниками учбових закладів, у яких немає ніякого досвіду трудової діяльності і яким для соціалізації необхідний більш тривалий період. У зв'язку з цим, на погляд автора, повинен бути створений індивідуальний підхід при визначенні тривалості періоду здійснення контролю над процесом дієвого пристосування нового співробітника.

Перша підсистема соціального механізму, що представлена в даній статі, функціонує перманентно, так як постійно вимагається відповідна робота з новими співробітниками для забезпечення їх виходу при виконанні зобов'язань на рівень, що підтримується стандартами організації. Вона дозволяє подолати кризові моменти ймовірного передчасного звільнення за власним бажанням співробітника, що є ресурсом для підприємства, на перших етапах трудового шляху робітника в компанії, а саме на етапах дитинства і юності. Подібний механізм максимально ефективно утримує трудові ресурси на підприємстві, оптимізує роботу компанії та зберігає бюджет компанії від додаткових витрат.

Список використаної літератури

1. Anderson, N. and Shackleton, V. (1993). *Successful Selection Interviewing*. Oxford: Blackwell.
2. Bhatnagar, J. (2008) 'Managing capabilities for talent engagement and pipeline development', *Industrial and Commercial Training*, 40, 1:19-28.
3. Buckingham, G. (2000) 'Same indifference', *People Management*, 17 February: 44-46.
4. Cappelli, P. (2008) 'Talent Management for the twenty-first century', *Harvard Business Review*, March: 74-81.
5. CIPD (2005) *Recruitment, Retention and Labour Turnover, Survey Report*. London: CIPD.
6. CIPD (2009d) *Employee engagement, Factsheet*, January.
7. Hills, A. (2009) 'Successful planning – or smart talent management', *Industrial and Commercial Training*, 41, 1:3-8.
8. Marchington, M. and Wilkinson, A. (2008) *Human Resource Management at Work*, 4th edn. London: CIPD.
9. Phillips, L. (2008) 'Talent Management is a global preoccupation', *PM Online*, 14 April.

10. Roberts, G. (1997) Recruitment and Selection: A Competency approach. London: IPD.
11. Truss, C., Soane, E. and Endwards, C. (2006) Working life: Employee Attitudes and Engagement, Research report. London: CIPD.

METHODOLOGY FRAMEWORK OF NEWCOMERS' LABOUR MOBILITY ON THE ENTERPRISES

Sikorskii Y. M.

Applicant for the academic degree of the Doctor of Philosophy, International economic relations and world economy department of the Kyiv National Taras Shevchenko University.

Supervisor: Doctor of Economics, Professor Zablotska R. O.

Abstract. *Economic transformations that occur in modern Ukrainian companies are characterized by complications of external organizational environment, a sharp increase in the rate of its measurement and increased competition in world markets. These circumstances require companies to find new human reserves and new ways to search for efficiency. An employer seeking to ensure long-term growth of the business understands that «investing in people» is no less important than updating the material base of production as professionalism of the staff and their ability to develop a competitive advantage for the company. High turnover of employees affects the success of the organization as dramatically as financial losses. Moreover, the voluntary dismissal of employees from industrial enterprises, who are the resource of the organization, takes place in Ukraine, especially working specialties. This tendency grows from year to year. This trend leads to, firstly, the growth of both the direct costs of non-elaborated products, and indirectly related to the search, selection and recruitment of new employees, their adaptation and learning; secondly, to the decline of the labor potential of the organization, which is the key to the successful operation and development of the company. In this regard, the author believes that the social mechanism of the formation of the labor potential of the enterprise should be built with the help of a comprehensive system that will allow at the early stages to diagnose and regulate unorganized forms of labor mobility of workers who are a resource of the company.*

Key words: *employees' mobility, working capacity, regulation system, personnel assessment, tentative programs, unorganized movement, specialization of the post, employees' efficiency.*

References

1. Anderson, N. and Shackleton, V. (1993). Successful Selection Interviewing. Oxford: Blackwell.
2. Bhatnagar, J. (2008) 'Managing capabilities for talent engagement and pipeline development', Industrial and Commercial Training, 40, 1:19-28.
3. Buckingham, G. (2000) 'Same indifference', People Management, 17 February: 44-46.
4. Cappelli, P. (2008) 'Talent Management for the twenty-first century', Harvard Business Review, March: 74-81.
5. CIPD (2005) Recruitment, Retention and Labour Turnover, Survey Report. London: CIPD.
6. CIPD (2009d) Employee engagement, Factsheet, January.
7. Hills, A. (2009) 'Successful planning – or smart talent management', Industrial and Commercial Training, 41, 1:3-8.
8. Marchington, M. and Wilkinson, A. (2008) Human Resource Management at Work, 4th edn. London: CIPD.
9. Phillips, L. (2008) 'Talent Management is a global preoccupation', PM Online, 14 April.
10. Roberts, G. (1997) Recruitment and Selection: A Competency approach. London: IPD.
11. Truss, C., Soane, E. and Endwards, C. (2006) Working life: Employee Attitudes and Engagement, Research report. London: CIPD.

МЕТОДОЛОГИЯ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ МОБИЛЬНОСТИ «НОВИЧКОВ» НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Сикорский Ю. Н.

Соискатель ученой степени кандидата наук кафедры Международных экономических отношений и мирового хозяйства Института международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор Заблоцкая Р. А.

Аннотация. *Экономические трансформации, которые происходят в современных украинских компаниях, характеризуются осложнениями внешней организационной среды, резким ростом темпов ее измерения и ростом конкуренции на мировых рынках. Все это требует от предприятий поиска новых резервов и новых путей поиска эффективности. Работодатель, стремясь обеспечить долгосрочный рост своего бизнеса, понимает, что «инвестиции в людей» не менее важны, чем обновление материальной базы производства, поскольку профессионализм сотрудников и их способность к развитию являются конкурентными преимуществами компании. Высокий процент текучести работников сказывается на успешности организации так же остро, как и финансовые потери. Более того, в Украине отмечается добровольное увольнение с промышленных предприятий сотрудников, которые являются ресурсом для организации, особенно рабочих специальностей, что нарастает из года в год. Данная тенденция приводит к, во-первых, росту как прямых затрат от невыработанной продукции, так и косвенным связанным с поиском, отбором и приемом на работу новых сотрудников, их адаптацией и обучением; во-вторых, снижению трудового потенциала организации, который является залогом успешного функционирования и развития компании. В связи с этим, автор считает, что социальный механизм формирования трудового потенциала предприятия должен строиться с помощью комплексной системы, которая позволит на ранних этапах диагностировать и регулировать неорганизованные формы трудовой мобильности работников, являющихся ресурсом для компании.*

Ключевые слова: *трудовая мобильность, трудовой потенциал, система регулирования, оценка персонала, ориентировочные программы, неорганизованные перемещения, профиль должности, эффективность работников.*