

Відтак аутсорсинг об'єднує переваги спеціалізації і поділу праці у виробництві, переваги поділу відповідальності і повноважень в управлінні, необхідні для ефективної організації виробничої системи в умовах конкуренції. Тому поступово методологію виробничого аутсорсингу, як нову ефективну систему організації бізнес-процесів, стали активно використовувати промислові компанії світу.

Починаючи з середини ХХ століття поняття аутсорсингу стрімко увійшло в практику світового бізнесу і отримало дійсно широке значення. В основу аутсорсингу покладено поділ праці при виробництві продукції. Його елементи постійно еволюціонують, супроводжуючись появою нових форм організації ринку і моделей господарювання. Аутсорсинг може виникнути у всіх формах, видах і підвидах поділу праці: від технічного на підприємстві, коли виробничі процеси передаються аутсорсинговим компаніям, до міжнародного, – коли аутсорсингові компанії діють на міжнародних ринках. Сучасні технології, особливо інформаційні, допускають небачені раніше варіанти поділу праці. Аутсорсинг виступає і як інструмент, що поглиблює поділ праці і одночасно як інструмент кооперації праці.

Список літератури

1. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2009. 320 с.
2. Лайкер Дж. К. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

УДК 35.08

*Зось-Кіор М. В., д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава, Україна*

КОРПОРАТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ: ПИТАННЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Виховання лідерів майбутнього вимагає часу, тому до процесу побудови взаємин між поколіннями потрібно приступати відразу після визначення претендентів. Відсоток молодих співробітників в оптимально підібраній керівній команді досягає приблизно 50 %. Ще відсотків 20 мають займати співробітники, які прийшли у фірму ззовні: вони забезпечують «команді мрії» нове мислення, досвід і унікальні точки зору.

При цьому слід зазначити, що більшість людей, які нещодавно змінили роботу, не шукали її самі: їм її просто запропонували. Підприємства прагнуть заповнити воронку рекрутингу максимальним числом кандидатів – особливо «пасивних», що не шукають нове місце. Нерідко вони навіть публікують оголошення про неіснуючі вакансії, намагаючись знайти людей, які можуть стати в нагоді в майбутньому (наприклад, якщо обставини зміняться).

За даними Korn Ferry, близько 40 % американських підприємств довіряють весь або майже весь процес підбору кадрів фірмам на кшталт Randstad, Manpower і Adecco, які, в свою чергу, залучають субпідрядників (зазвичай з Індії або з Філіппін). Ті прочісують у пошуках підходящих кандидатів соцмережі і LinkedIn, періодично зв'язуючись з людьми безпосередньо, щоб переконати їх подати резюме на вакансію і обговорити оклад (якщо кандидат погоджується на меншу зарплату, рекрутер отримує премію). Наприклад, щоб знайти програміста, субпідрядник переглядає сайти, на які часто заходять програмісти, вивчає їх «цифровий слід» за допомогою файлів cookie та інших інструментів, а потім читає їх резюме.

Якщо ж підприємство як і раніше шукає кандидатів самостійно, то менеджеру, щоб закрити вакансію, доводиться самому з'ясовувати вимоги до кандидата і вказувати їх в оголошенні. Сьогодні все резюме надходять в електронному вигляді, і спеціальне програмне забезпечення аналізує їх на наявність ключових слів, зазначених менеджером. Пропонується використання різноманітних «інтелектуальних» інструментів для вибору кращих кандидатів. У цих рішеннях використовуються аналіз соцмереж, технології розпізнавання голосу і жестів, алгоритми машинного навчання.

На думку експертів підприємства «Делойт», представників бізнесу, органів влади і соціологів навички «співробітника майбутнього» включають себе: так звані «підбивні навички», необхідні для успіху в Четвертій індустріальній революції: комп'ютерні знання, програмування для роботів і автоматизації, цифрові навички, навички роботи з новими технологіями та інструментами, критичне мислення; і важливі навички, необхідні для виживання в Четвертій індустріальній революції: вміння приймати рішення і вирішувати проблеми, мовні та комунікативні навички, швидка адаптивність.

Очевидно, що для повноцінного оволодіння так званими «підбивними» навичками представникам покоління X (1965–1982 років народження), які як і раніше домінують в структурі персоналу більшості підприємств, потрібна спеціальна підготовка. Представникам покоління X способом конкуренції з колегами з нових поколінь за більш цікаві завдання і ролі стає не тільки придбання цифрових навичок, а й зміна власних звичок і поведінкових шаблонів в роботі, наприклад, здатність стати більш гнучкими (же не бути прив'язаними до офісу в своїй діяльності, особливо в контексті цифровізації робочого місця). При цьому можна запропонувати ряд стратегій.

Стратегія 1: перекваліфікація персоналу. Одночасно з цим роботодавці не виключають застосування стратегії найму нових співробітників, оскільки впевнені, що за межами їх підприємств існує безліч кандидатів з великим потенціалом і унікальними навичками, а також через низьку швидкість перепідготовки вже працюючих співробітників.

Стратегія 2: найм нових співробітників. Звертаючись до стратегії найму нових співробітників, ми говоримо про три значущих напрямки в своєму дослідженні: альтернативних видах зайнятості, рекрутменті й мобільності персоналу.

Під альтернативними видами зайнятості ми розуміємо участь позаштатних співробітників в роботі підприємств. Значне число українських респондентів

(66 %) визнали недостатню ефективність існуючої системи управління позаштатним персоналом. При цьому значущу роль співробітників, залучених на разові роботи, відзначили більше 50 % респондентів. Така статистика наочно демонструє сумніви і коливання роботодавців. З одного боку, в умовах існуючого законодавства вони не можуть надавати позаштатним співробітникам такі ж можливості в частині адаптації, навчання та розвитку, які пропонують співробітникам в штаті підприємства, тому відсутність спеціальних програм для позаштатних співробітників, залучених на разові роботи, виглядає цілком логічно. З іншого боку, без сумніву, позаштатні співробітники – цінний ресурс, потенційний зовнішній кадровий резерв, і комунікація бренду роботодавця з ними повинна бути посилена.

Треба відзначити, що багато підприємств вже почали роботу над автоматизацією процесу підбору. Так, коли в підприємстві відкривається нова вакансія, система самостійно підбирає характеристики найбільш релевантного кандидата для конкретної ролі, виходячи з історичних даних про наймання співробітників на дану посаду і тривалості їх життєвого циклу в підприємстві. Найбільш просунуті рішення також перевіряють, чи є співробітники з цільовими навичками всередині підприємств. В ідеалі описаний процес аж до моменту прийняття фінального рішення щодо найму менеджером повинен відбуватися без прямої участі рекрутера. Існуючі технології на базі штучного інтелекту, включаючи рекрутингових чатботів, вже сьогодні дозволяють практично до нуля скоротити участь людини в процесі відбору.

У найближчі роки очікується зростання використання технологій на всіх етапах рекрутменту, включаючи такі напрями: відгук на вакансію і обробка відгуків – 96 %; пошук кандидатів і розміщення вакансій – 85 %; скринінг CV – 85 %; оцінка кандидатів – 65 %; формування оффера – 61,5 % [1].

Скорочення прямої участі людини в пошуку, обробки відгуків і скринінгу резюме прогнозують 65-69 % респондентів.

У зв'язку з появою у рекрутерів нових пріоритетів і завдань, пов'язаних із залученням кваліфікованих співробітників різних видів зайнятості, вимоги до їх власним навичкам в «підприємствах майбутнього» також зміняться. За результатами дослідження, такі навички рекрутера виходять сьогодні на перший план: здатність залучити і зацікавити кандидатів (на думку 91 % опитаних); здатність знаходити альтернативні джерела пошуку і залучення кандидатів (82 %); вміння працювати з даними (78 %); здатність працювати з автоматизованими процесами і алгоритмами (66 %) [2].

Пошук альтернативних джерел залучення кандидатів, без сумніву, є пріоритетним напрямком в рекрутменті зокрема і для бізнесу в цілому. Альтернативою традиційному залученню зовнішніх кандидатів може і повинна стати внутрішня мобільність персоналу. Завдяки внутрішній мобільності підприємств зможуть максимально швидко та ефективно закривати потреби в навичках і ресурсах, не виходячи на ринок праці.

Крім того, доволі часто простіше знайти роботу в іншому підприємстві, чим перейти на нову позицію всередині свого підприємства. Серед ключових причин обмеженої мобільності слід виділили такі: нестача структурованості і

прозорості процесів для визначення і переміщення співробітників на нові внутрішні позиції; недостатня інформованість співробітників про доступні внутрішні позиції і проєктах; наявність персоналу для заміщення існуючих вакансій / виконання проєктів; опір безпосередніх керівників співробітників.

Ще однією альтернативою зовнішнього ринку кандидатів, безумовно, є колишні співробітники (так звані «бумеранги»). Грамотне управління досвідом співробітника дозволить зберегти і розвинути відносини з колишніми працівниками, перетворивши їх у зовнішній кадровий резерв поряд з уже згаданими вище представниками альтернативних (позаштатних) видів зайнятості.

Таким чином, всі описані вище процеси і якість їх реалізації безпосередньо впливають на заповнення цільових навичок (за допомогою пошуку і найму персоналу ззовні або управління досвідом і кваліфікацією співробітників усередині підприємств).

Список літератури

1. Vitalieva V., Muravyova E. Employees of the future: where to find and what to teach. URL: <https://hbr/management/804137> (дата звернення: 24.02.2020).
2. Sergienko I. If everything is in order with people, then everything else will work as it should. URL: <https://hbr/management/822342> (дата звернення: 24.02.2020).

УДК 65.012.4

Ігнатова О. А., к.е.н., доцент кафедри фінансів

Донецький університет економіки та права, м. Бахмут, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ДОТРИМАННЯ ІНТЕРЕСІВ ГОЛОВНИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ КОМПАНІЄЮ «НОВА ПОШТА»

Базуючись на підході, ґрунтованому на участі, «Нова пошта», як і будь-яка інша сучасна велика компанія, виявляє всі групи осіб, які певним чином залучені до її успіху. В рамках стратегічного управління менеджмент компанії аналізує та здійснює посередництво між різними групами інтересів (стейкхолдерами), щоб забезпечити ефективні показники бізнесу.

«Нова пошта» позиціює себе як одна із кращих соціально відповідальних компаній України. На офіційному сайті розміщені Соціальний звіт за 2015 рік [1] та Звіт зі сталого розвитку за 2018 рік [2], які публікуються з метою інформування суспільства про діяльність компанії у сфері сталого розвитку і соціальної відповідальності. Окреслюючи головні групи стейкхолдерів, один зі співвласників В'ячеслав Климов у вступному слові до Звіту зазначає, що складові соціальної відповідальності компанії – «це і щасливий клієнт, і задоволений працівник, і заможна та мирна Україна».

За текстом звітів можна бачити основних внутрішніх (власники, топ-менеджери, персонал) та зовнішніх (інституційні інвестори, споживачі, інші зацікавлені особи, державні та місцеві органи влади, представники бізнес-