

Сучасні підходи управління найманими працівниками

**Клєцова Н. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ЗЕД та євроінтеграції
Сумський національний аграрний університет**

Система поглядів, що закріпилась в українському стилі керівництва протягом останніх десяти років щодо управління найманими працівниками, формується під впливом об'єктивних змін, що мають місце у світовому суспільному розвитку. Очевидним є те, що відбувається поступове визнання соціальної відповідальності менеджменту і бізнесу як перед суспільством, так і перед найманими працівниками на підприємстві¹. Тому логічним є постановка питання стосовно вибору оптимального типу моделі управління підприємством. Науковцями доведено, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожне підприємство є унікальним, як і найманий працівник, що працює на даному підприємстві.

Дослідженням питання управління найманими працівниками займаються такі сучасні науковці та практики, як Е. Абрахамсон, В. Антощенко, Б. Будзан, Ч. Дикерсон, М. Лесечко, Л. Михайлова, Л. Рітенберг, Т. Харченко, Л. Чамберс, В. Чернякова та інші. Проте навіть сьогодні залишається перелік питань, що потребують подальшого ґрунтового дослідження.

Перш за все, ми акцентуємо увагу на тому, що серед пріоритетних факторів, які визначають вибір моделі управління підприємством, є: його розмір; вид продукції, яку воно випускає, або послуги, що надає; характер

¹Сучасні тенденції розвитку менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12461220/menedzhment/suchasni_tendentsiyi_rozvitku_menedzhmentu.

середовища, в якому воно функціонує. Так, сьогодні з урахуванням факторів зовнішнього середовища, на нашу думку, актуальним буде застосування моделі пристосування до проблем, що виникають спонтанно під впливом нестабільного зовнішнього середовища підприємства. Як зазначає фахівець з питань управління найманими працівниками на підприємствах різних форм власності В. Антощенко², залежно від того, якого управлінського стилю дотримується керівник підприємства, визначається успіх або провал його бізнесу.

Слід відмітити, що за успіхом чи провалом бізнесу стоїть безліч факторів, при цьому окрема роль належить і випадку. Проте навіть сьогодні, з урахуванням динамічного розвитку науково-технічного прогресу, одним із основних і вирішальних чинників залишається людина – керівник підприємства, бо саме він несе відповідальність за кінцевий результат діяльності підприємства. Відведення керівнику головної ролі в управлінні найманими працівниками на підприємстві є неодмінною умовою прибуткової діяльності організації, адже саме раціональність вчинків керівника прямо пропорційно впливає на вирішення непередбачуваних обставин, що іноді гальмують діяльність установи та мають безпосередній вплив на подальшу долю підприємства. Від того, яких поглядів в управлінні найманими працівниками дотримується керівник підприємства, якою управлінською культурою він володіє, у що вірить, наскільки його сучасний стиль управління персоналом відповідає

²Антощенко В. Приемы современного управления [Електронний ресурс] / Виталий Антощенко, 2015. – Режим доступу: http://www.e-executive.ru/knowledge/practices/1957451/?utm_source=newsletter_exe&utm_term=&utm_medium=UGC&utm_content=20150227&utm_campaign=daily_stat.

поточній ситуації у країні, залежить щасливе майбутнє найманих працівників організації.

Як зазначає М. Лесечко, багато проблем, зокрема економічних та соціальних, стали для України доволі гострими через нестачу як високопрофесійних, так і водночас патріотично налаштованих кадрів. Тому саме сьогодні для України має особливе значення огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи³. Ми поділяємо думку М. Лесечко і вважаємо, що сучасні умови господарювання вимагають формування певних підходів до управління персоналом. Тому першочерговою метою постає необхідність зміни старих стереотипів мислення, які склалися протягом тривалого проміжку часу. Так, щоб побудувати нову модель менеджменту персоналу для України, актуальним буде аналіз кризових явищ, що мають місце у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та перехідного періоду.

Проводячи ґрунтовне дослідження щодо особливостей втілення українського менеджменту персоналу на практиці, професор Б. П. Будзан, дійшов висновку, що в державі існує реальна криза в управлінні найманими працівниками⁴. При цьому однією із першочергових причин він називає втрату керованості персоналу власниками підприємств внаслідок порушення соціальних структур через надмірну централізацію⁵.

Поряд із вище зазначеним, необхідно усвідомлювати й те, що кмітливі керівники завжди шукали і продовжують

³Лесечко М. Українська модель менеджменту / Мирон Лесечко // Львівська газета. – 2015. – Вересень. – С. 4–6.

⁴Будзан Б. П. Ретроспектива і перспектива менеджменту в Україні [Електронний ресурс] / Будзан Б. П. // Тренінги продажу та перемовин. – 2014. – Жовтень. – Режим доступу: <http://dere.com.ua/archives/1588>.

⁵Будзан Б. П. Глобалізація: новий виклик менеджменту України / Будзан Б. П. // Pro Business. – 2014. – Жовтень. – С. 16–20. – с. 18.

шукати рецепт успіху, який полягає у підвищенні ефективності праці. Зокрема, управлінська теорія і практика постійно розвивалися, завдяки чому на сьогоднішній день розвинені країни світу показують найвищий рівень продуктивності праці, випереджаючи Україну за цим показником у три-чотири рази⁶. Ми вважаємо, що причина такого величезного відставання полягає в тому, що у переважній більшості сучасних українських підприємств дотримуються патріархальних основ управління найманими працівниками, що складаються із взагалі необґрунтованих для бізнесу основ: підпорядкування молодих спеціалістів тим, що більш похилого віку, і неодмінний страх щодо покарання молодих спеціалістів за неузгоджені дії з працівниками похилого віку. Такий підхід в управлінні навіть можна інтерпретувати як деспотичний або авторитарний. Основний аргумент на користь деспотичного пристрою – те, що даний підхід дозволяє економити час на “розмови і вмовляння” персоналу. Інколи такий стиль керівництва можна виправдати, зокрема в критичній ситуації, коли часу обмаль на пояснення підлеглим сенсу прийнятих рішень, і необхідна миттєва реакція. Проте, на нашу думку, навіть якщо брати до уваги нестабільність економічної ситуації в нашій країні, розвиток та функціонування підприємств у різних галузях економіки відбувається не настільки низькому рівні, щоб використовувати постійно авторитарний стиль управління. При цьому варто підкреслити й те, що у такого підходу управління є, на наш погляд, істотний недолік: в корпораціях, де вагома роль належить даному стилю управління, завжди низький

⁶Risk and Finance Manager Survey [Electronic resource] / Towers Watson; copyright, December, 2013. – The mode of access: <https://www.google.com.ua/Content/IE5/WKW0PMHX/2013-Risk-Finance-Manager-Survey-Report-Towers-Watson.pdf>.

коефіцієнт корисної дії найманих працівників, і має місце тенденція до розвалу компанії у випадку звільнення або смертності керівника.

Тому, щоб вітчизняні підприємства мали перевагу в умовах світової конкуренції, сучасним керівникам доцільно вдосконалюватися. Особливо актуальним постає питання вдосконалення менеджменту найманих працівників в межах конкретних підприємств. Так, на початковому етапі поняття “менеджмент” персоналу розглядали як отримання потрібного керівнику результату руками інших людей⁷. Сучасне трактування даного терміну на окремих підприємствах України демонструє переосмислену роль керівника підприємства, тому управлінець вже не використовує працю найманих працівників, а навпаки допомагає їм досягти успіху. В даному випадку слово “персонал”, що несе в собі певну споживчу ідеологію ставлення до людей, які працюють на підприємстві, можна замінити на “співробітник” зі зміщенням акценту від робочої сили до людського капіталу.

Підтвердженням нового підходу до управління працівниками є і висловлена думка закордонного фахівця з питань контролю найманих працівників на підприємстві Л. Рітенберга⁸. Так, він зазначає, що нове сприйняття ролі керівника підприємства підлеглими призвело б до значних змін в інструментах управління найманими працівниками, що неодмінно вплинуло б і на поведінку самого власника організації. На нашу думку, таке твердження Л. Рітенберга є актуальним, тому що протягом останніх двох років, в

⁷Abrahamson E. Change Without Pain / E. Abrahamson // Harvard Business Review. – July-August 2000. – P. 75–79. – с. 77.

⁸Rittenberg L. Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite / Dr. Larry Rittenberg, Frank Martens // Research Commissioned by Coso. – January 2012. – 32, [2] p. – с. 13.

тому числі й в Україні, відбуваються поступові зміни у внутрішньому середовищі підприємств у різних галузях економіки. Так, ми можемо стверджувати, що керівник тепер не окремо функціонуюча одиниця установи, а частина команди виробничого та управлінського персоналу. Інакше кажучи, саме керівник підприємства – це людина, яка своїм прикладом показує, як потрібно працювати, демонструючи свого роду нову рольову модель поведінки.

В свою чергу В. О. Чернякова, персонал підприємства визначає як його основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, які працюють за наймом, мають певну компетенцію, поєднують здібності та мотивацію кожного співробітника і визначають поведінку в рамках організації⁹. Так, даний підхід включає лише найманих працівників, але не враховує саме ту частину персоналу, що формують власники організацій, які також отримують заробітну плату.

На нашу думку, сьогодні для побудови сучасної функціонуючої моделі управління персоналом на підприємстві, доцільно враховувати 14 основних складових (рис. 1).

По-перше, необхідно акцентувати увагу на системі цінностей. Так, замість ситуаційного характеру прийняття рішень або настрою керівника, підприємством управляє система цінностей. При такому підході керівник організації стає настільки послідовним, що наймані працівники тепер співробітники дійсно вірять у те, що

⁹Чернякова В. О. Ефективність використання персоналу у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здоб. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. “Економіка та управління підприємствами” /Чернякова Вікторія Олександрівна. – Харків, 2011. – 20 с.

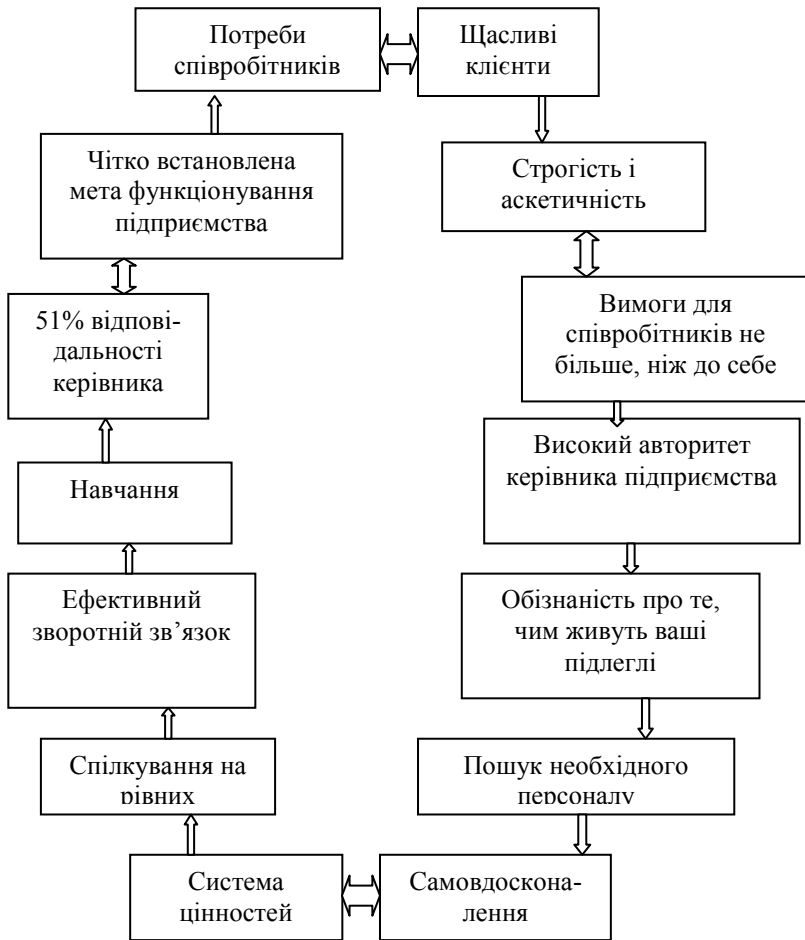


Рис. 1. Модель органічного управління найманими працівниками

Джерело: побудовано за власними дослідженнями автора

компанія готова йти навіть на жертви, щоб відстояти свою систему цінностей.

Другим етапом постає спілкування на рівних. За таких умов керівник підприємства поважає особистість

кожного найманого працівника і бачить у ньому рівну собі особу. Такий стиль управління кардинально відрізняється від домінуючого і переважаючого стилю авторитарного керівника. Однак однією особливістю такого підходу має бути те, що ні в якому разі не можна сприймати таке спілкування як панібратське. Саме даний стиль спілкування створює умови, за яких робітники змушені починати проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність.

Третій етап полягає у ефективному зворотньому зв'язку. Такий зв'язок надається керівником підприємства своїм підлеглим у великих обсягах, ніж це було раніше, і акцент робиться на тому, що було виконано працівником (співробітником) добре. Найефективніша мотивація у даному випадку – це визнання заслуг та пріоритетів людини.

Сутність четвертого етапу полягає у навчанні. Значні зусилля і кошти спрямовуються на підвищення професійного та особистісного рівня співробітників. Чим вища кваліфікація людей, які оточують керівника, тим легше йому працювати і тим міцніше його фізичне і психологічне здоров'я. Незважаючи на всю очевидність, на жаль, даний принцип занадто рідко береться на озброєння більшістю наших сучасних керівників.

П'ятий етап втілює 51% відповідальності керівника. За все, що відбувається на підприємстві, за всі перемоги і помилки співробітників відповідальність керівника становить від 51 до 99,9%.

Що стосується шостого етапу, то він має на увазі чітко встановлену мету функціонування підприємства. Так, керівник зобов'язаний ставити чіткі, вимірні, амбіційні та водночас реалістичні цілі для підприємства. У той же час, саме керівник організації власноруч повинен щодня фокусуватися на їхніх досягненнях. Обов'язковими

елементами цього принципу повинні бути: підведення підсумків та публічне обговорення того, як і чому поставлена мета була досягнена або не досягнена, і що наступного разу повинно бути зроблено краще. При цьому безумовно необхідно дотримуватися п'ятого етапу.

Сьомий етап включає потреби співробітників. Перш за все, необхідно максимально намагатися задовольняти потреби співробітників таким чином, щоб бути для них найкращим підприємством в конкретній місцевості. До такого ідеалу необхідно прагнути, щоб відповідати вимогам восьмого етапу.

На восьмому етапі увага приділяється клієнтам, які повинні бути щасливими. Тож, діяльність підприємства матиме успіх за умов дотримання даного принципу управління. Більш того, саме щасливі клієнти значно піднімають авторитет керівника як у власних очах, так і в очах співробітників. Проте зробити клієнтів задоволеними можуть лише щасливі співробітники.

На нашу думку, особливої уваги заслуговує дев'ятий етап, на якому мають місце строгість і аскетичність. Незважаючи на попередні етапи, керівник повинен вміти утримувати баланс в управлінні строгістю і аскетичністю. При цьому потрібно дотримуватися вимог десятого етапу, тому що надмірність може зруйнувати навіть стійку організацію та водночас зробити її слабкою та вразливою для конкурентів.

Десятий етап має на меті вимагати від співробітників не більше, ніж від себе. Дійсно, керівник підприємства повинен бути, в першу чергу, вимогливим до самого себе. Висока позиція в ієрархії організації – це не передумови для відпочинку, це й не підсумок роботи, а лише її початок.

На одинадцятому етапі слід організувати високий авторитет керівника підприємства. Так, щоб мати

можливість втілити у життя вимоги другого етапу, керівник організації повинен володіти високим авторитетом в очах підлеглих. При цьому необхідно пам'ятати, що авторитет – це продукт, який має термін придатності. Саме тому авторитет необхідно постійно посилювати за допомогою старанної праці. У іншому випадку через певний проміжок часу від нього нічого не залишиться.

Дванадцятий етап має на меті обізнаність керівника підприємства про те, чим живуть його підлеглі. Тож, керівник будь-якого підприємства повинен проявляти увагу до людей, якими він керує, намагатися максимально не лише допомагати, але й брати участь за необхідності у вирішенні складних ситуацій, які не пов'язані безпосередньо з роботою.

Тринадцятий етап включає пошук необхідного персоналу. На даному етапі завдання керівника підприємства полягає у працевлаштуванні лише потрібних співробітників, які поділяють цінності організації. Таким працівникам керівник підприємства повинен надати можливість дійсно полюбити свою роботу. Крім цього, керівник повинен зробити все, щоб його співробітники ставилися до своєї роботи, як до пристрасного захоплення.

Чотирнадцятий етап є завершальним, він має на меті йти за покликанням. Втілюючи у життя даний етап, запропонованої нами моделі, керівник підприємства, перш за все, повинен сам жити роботою, тобто пристрасно любити те, чим він займається. На цьому етапі повинно відбуватись постійне самовдосконалення як керівника підприємства, так і найманих працівників. Щоб успішно реалізувати всі вище зазначені етапи, керівнику організації необхідно постійно займатись власним виховуванням і розвитком. Тому що керівник підприємства – це людина, яка повинна володіти високим рівнем самодисципліни.

Однак при цьому керівник підприємства повинен контролювати й відтворювальну функцію персоналу. Так, самовдосконалюючись усі працівники підприємства приходять до першого етапу органічного управління – системи цінностей.

Ми вважаємо, що врахування 14 основних складових, запропонованої нами моделі, спрощуватиме процес менеджменту найманими працівниками на підприємстві та водночас посилюватиме субординацію, повагу, беззаперечне лідерство керівника підприємства.

Так, аналізуючи вище описану модель органічного управління найманими працівниками, ми можемо стверджувати, що відповідати запропонованій схемі доволі непросто, але неодмінно потрібно. Якщо в сучасних економічних умовах розвитку керівник підприємства має бажання бути успішним фахівцем власної справи, то він неодмінно має вміти управляти конкурентоспроможним підприємством. Відповідно нове покоління фахівців з управління найманими працівниками повинно усвідомлювати: чим більше та швидше в нашій країні будуть з'являтися керівники підприємств, установ та організацій, що володіють сучасними методами управління, тим сильніше буде економіка України, що в цілому й впливатиме на соціальний розвиток нашого суспільства.

Окрему увагу варто приділити і тому, що стрімкий розвиток подій у світі, зокрема тих, що мають місце в галузі економіки, спіткає молодих спеціалістів до неординарного підходу пошуку роботи. Так, адже відсутність досвіду роботи працівників, які щойно закінчили вищі учбові заклади, формує світогляд випускників про нездійсненні мрії. Поряд з цим, завжди можна виокремити групу людей, які незважаючи на обставини, що відбуваються в країні, цілеспрямовано

орієнтовані на пошук бажаного результату. Який же шлях варто обирати? Чи доцільно марнувати час, щоб почути версію про вашу недостатню обізнаність в обраній професії? На нашу думку, варіант працевлаштування існує завжди. Однак для досягнення поставленої мети необхідно усвідомлювати значущість прагнень молодих спеціалістів.

Тож, в нашому суспільстві існує парадокс відповідності посаді – ви не можете отримати роботу без досвіду, але отримати досвід без роботи ви теж не можете. Це непорозуміння особливо переслідує молодих спеціалістів, коли вони виходить на ринок праці або ж претендують на обіймання керівної посади. Підкреслимо, що особливо страждають від такого парадоксу молоді амбіційні професіонали та випускники вищих навчальних закладів, тому що таке протиріччя не лише надає спалаху в емоційному стані найманих працівників, але й паралізує їхні дії (рис. 2).

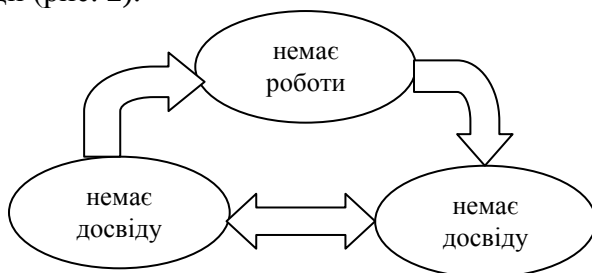


Рис. 2. Замкнене коло працевлаштування

Джерело: побудовано автором

Поряд із вище зазначеним, доцільно враховувати і той факт, що професіонали на всіх рівнях тим і відрізняються, що вміють діяти неординарно у скрутних ситуаціях. Тому ключ до розв'язання цього парадоксу полягає у тому, щоб зрозуміти – кмітливий роботодавець оцінюватиме найманого працівника за двома критеріями:

1) потенціал, який матиме цінність у майбутньому;

2) послужний список у сфері, що є ключовою для обраної роботи.

Дійсно, якщо раціонально поміркувати, то можна говорити про те, що залежно від трудового стажу ці два види цінностей необхідно зважувати за різними пропорціями. Проте варто усвідомлювати, що загальним правилом буде: чим менше досвіду у найманого працівника, тим більше надаватиметься перевага його потенціалу. Виникає питання, яким чином можна виявити потенціал працівника? Безумовно, кожний роботодавець бачить вирішення поставленого питання по-різному. Ми вважаємо, що потенціал найманого працівника найкраще можна побачити через призму таких факторів, як: ставлення працівника до роботи; його ентузіазмі до будь-яких завдань, наданих керівником; робочу етику; комунікативних вміннях та навичках; зацікавленості та умінні ставити доречні запитання; готовності вчитися; в знаннях про обране підприємство та вмінні обґрунтувати власні позиції щодо подальшого розвитку його прибуткової діяльності¹⁰. Проте для того, щоб проаналізувати вагомість обраної тактики працевлаштування на підприємствах різної спеціалізації, демонстрації потенціалу найманого працівника буде замало. Саме тому нами було запропоновано застосувати алгоритм, що надасть впевненості працівнику при виході із замкненого кола працевлаштування – “немає досвіду – немає роботи – немає досвіду”, а також водночас дозволить подолати парадокс відповідності посаді (рис. 3).

¹⁰Клецова Н. В. Формування інвестиційного клімату у сільськогосподарських підприємствах з іноземними інвестиціями Сумщини / Н. В. Клецова // Економіка Крима. – 2009. – № 26. – С. 48–52. – с. 50.



Рис. 3. Алгоритм виходу із замкненого кола найманого працівника

Джерело: удосконалено автором на основі власних досліджень

Першою неодмінною умовою та кроком запропонованого алгоритму є отримання повноваження. Дійсно, одним із логічних способів пошуку бажаної роботи – це отримання необхідної кваліфікації. Це може бути як навчання у певній галузі, так і спеціальний тренінг. Зазначимо, що на сьогоднішній день, наприклад, комп’ютерне програмування у будь-якій галузі виступає саме тією ланкою, що розвивається найбільш динамічно. Так, відповідно до прогнозів Американського бюро

трудової статистики¹¹, до 2020 року залишаться незайнятими близько мільйона вакансій у даній сфері, а традиційна ІТ-освіта вже не задовольнить цей попит взагалі. Не секретом є і те, що технологічні компанії вже сьогодні адекватно приймають програмістів без вищої освіти. На початок 2015 року за даними міжнародного журналу The Wall Street 15% найманих працівників, що надають послуги в системі Google, взагалі не закінчували коледж та не мають диплома про вищу і середню освіту¹². Єдиним виправданням їхнього професіоналізму є тренінги, подібні Codecademy, до яких на початок 2015 року звернулися 24 млн. користувачів з усього світу¹³. Так, проходження одного або декількох курсів для 50% претендентів допомогло освоїти професійні навички за місяць. Відповідно з цими знаннями наймані працівники вже зможуть претендувати на роботу початкового рівня, а через деякий час – навіть конкурувати з іншими досвідченими програмістами. Проте ми вважаємо, що базові знання, які студенти отримують у вищих навчальних закладах повинні бути невід’ємною часткою вимоги керівників для працевлаштування.

Тож неодмінною умовою першого кроку, запропонованого нами алгоритму, є визначення пріоритетів інтересів працівників – це може бути програмування, фінанси, авіація, менеджмент, мистецтво тощо. Майже в кожній із цих галузей після закінчення учбових закладів є можливість здобути додаткові навички професії за лічені місяці. Необхідно лише грамотно

¹¹Bureau of Labor Statistics. United States Department of Labor [Electronic resource]. – The mode of access: <http://www.bls.gov>.

¹²Who works today? [Electronic resource] // The Wall Street Journal. – 2015. – March, 10. – The mode of access: <http://www.wsj.com/europe>.

¹³Learn to code interactively, for free [Electronic resource]. – The mode of access: <http://www.codecademy.com>.

влаштуватись на курси, які користуються повагою у ваших майбутніх роботодавців. Поряд із вище зазначеним, варто й усвідомлювати, що з першим кроком алгоритму зможуть впоратись лише цілеспрямовані та кмітливі працівники, які чітко усвідомлюють свої прагнення і мають певний ланцюг до їхнього втілення. До цієї категорії людей належить 30% населення країни, решта кількість населення зможе втілити запропонований план дій у три рази повільніше. Однак, варто й акцентувати увагу на тому, що завжди існує певний відсоток людей, які не можуть впоратись з поставленим завданням так швидко, як нам та їм хотілося б, тому варто залишити похибку у 10% і на таку аудиторію.

Другим кроком алгоритму є виявлення ініціативи. На нашу думку, актуальним прикладом даного етапу є дії Лаури Чамберс, директора відділу з підбору персоналу на eBay. Вона однією із перших запустила університетську програму “eBay”, метою якої було підвищення якості завербованих стажерів. Л. Чамберс зазначає, що наймані працівники, які знаходяться на випробувальному терміні на підприємстві, повинні обов’язково проявити творчість та ініціативу, які допомагають виділитися з натовпу¹⁴. Проте, ми вважаємо, що даний метод особливо підходить тим, хто взагалі не має технічної або спеціальної освіти. Наприклад сьогодні, доволі розповсюдженим та вдалим початком кар’єри, вважається волонтерство. Його навіть можна вважати стартапом, під яким розуміють нещодавно створене підприємство, що буде свою бізнесову діяльність з урахуванням інноваційно-інвестиційних технологій та має обмежені ресурси. При цьому у найманого працівника не повинен виникнути інстинкт забруднити руки. Саме на даному етапі доречною буде

¹⁴May P. Mercury News interview: PayPal’s Laura Chambers / Patrick May // San Jose Mercury News. – 2011. – № 1. – P. 14–16. – p. 15.

можливість спробувати себе у різних видах діяльності та водночас отримати необхідні вміння і навички. Підкреслимо, що важливо продемонструвати, на що спроможний працівник, а не тільки розповісти про власний потенціал. Актуальним буде в даній ситуації й побудова власного плану завоювання організації, про яку мріє найманий працівник. Зокрема, Л.Чамберс зазначає: “Якщо ви хочете працювати в eВау, організуйте маленький бізнес на цій платформі або використовуйте PayPal, будьте готові говорити про переваги і недоліки цього досвіду. Створення невеликого відео або запису про ваш досвід не матиме великих витрат, проте, можливо, ним зацікавляться засоби масової інформації”. Ми поділяємо думку директора відділу з підбору персоналу, і вважаємо, що будь-які дії, спрямовані на демонстрацію вмінь найманого працівника додають лише переваги при працевлаштуванні.

Третім кроком алгоритму є готовність найманого працівника почати кар’єру з нижчого щабля управління. На практиці доведено, що переважна більшість працівників, які щойно отримали освіту, відчувають себе занадто компетентними для багатьох посад початкового рівня¹⁵. Проте американський фахівець з питань найму персоналу Ч. Дикерсон переконаний, що найкраща позиція – це лише зробити вдало перший крок. Він зазначає, що випускнику вищого навчального закладу можна почати навіть з посади, яка дозволить спілкуватися з клієнтом – не має значення, за касовим апаратом або в службі підтримки, у торгівлі або за стійкою реєстрації. Проте саме тут найманий працівник усвідомить, що насправді

¹⁵Михайлова Л. І. Институциональные аспекты развития аграрного рынка труда в условиях глобализации экономики / Л. И. Михайлова // Kryzys finansowy – przebieg i skutki społeczno-gospodarcze w Europie Środkowej i Wschodniej.Pod redakcją Sławomira Pertyckiego. Tom 1. – Lublin: Wydawnictwo KUL. – 2012. – S. 897–904.

відбувається на ринку¹⁶. На нашу думку, поради Ч. Дикерсона є та будуть актуальними протягом наступних століть, тому що нічого так не допомагає просуватись по кар'єрній драбині, як розуміння, що відбувається на нижчому щаблі управління. Саме врахування думок та побажань обслуговуючого персоналу допомагає керівникам підприємств обирати подальший вектор розвитку підприємства, на якому вони працюють.

Четвертим кроком алгоритму, який може здаватись найманому працівнику не зовсім зрозумілим, є обмін. Дійсно, у працівника взагалі немає роботи, але є дорогий ресурс – час. Якщо найманий працівник витратить свій час з ініціативою, то зможете обміняти його на перспективні можливості. Наведемо приклад застосування даного кроку однією випускницею коледжу за спеціальністю “історія” у розмові з директором агентства нерухомості. Зазначимо, що директор виглядав дуже зайнятим і не розташованим до бесіди, і вона здогадалася запитати: “Що ви зробили б для розширення Вашого бізнесу, якщо мали б один вільний день на тиждень?” Він сказав, що підготував би маркетингове дослідження ринку оренди для молоді. Вона запропонувала зробити таке дослідження безкоштовно, коротко пояснивши, як її аналітичні та письмові навички допоможуть виконати такий проект. Директор погодився оплатити цю роботу з розрахунку 10 доларів на годину, а коли робота була завершена, він був вражений якістю аналізу, прозорістю мислення претендентки і дотепності, з яким були подані факти. Зараз вона займає молодшу

¹⁶Cunningham L. How to craft a successful career by Chad Dickerson / Lillian Cunningham // The Washington Post. – 2014. – November, 20. – P. 6–10. – p. 7.

позицію у відділі маркетингу цієї компанії¹⁷. З цього приводу Т. М. Харченко зазначає, що обов'язково повинні бути на підприємстві окремі методи мотивації, які є безпосереднім способом впливу з боку управлінців на персонал з метою досягнення кращих результатів і навпаки¹⁸.

П'ятий, заключний крок, має на меті виявлення більших можливостей, виходячи з власного потенціалу. Так, найманий працівник може говорити про підприємства, які його цікавлять, з думкою про те, що він не володіє необхідним досвідом для роботи на вакантних посадах. Проте може мати місце й інший варіант: подивитись на власні вміння та навички по-іншому. Саме так вчинив один молодий фахівець, якого було прийнято на вакантну посаду до сільськогосподарського підприємства у Сполучених штатах Америки. Ключовою вимогою даної організації була ознака "управління проектами" – навик, якого він, на перший погляд, не мав, але за всіма іншими параметрами практично підходив. Проте на попередній співбесіді він розповів про досвід подорожі до Східної Європи, яку здійснив разом зі своїми друзями. Так, молодий фахівець зацентрував увагу на тому, що був ініціатором поїздки і відповідав за всю групу, зокрема: вивчив маршрут, знайшов найдешевші квитки на транспорт і готелі, зібрав гроші з учасників, а також був зберігачем і розпорядником загальної каси. В результаті саме на цій співбесіді для керівництва даного сільськогосподарського підприємства він виявився

¹⁷Citrin M. You Need a Leader – Now What?: How to Choose the Best Person for Your Organization / James M. Citrin, Julie Daum: Crown Business, 2011. – 256 p. – p. 203.

¹⁸Харченко Т. М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т. М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №3. – Хмельницький, 2010. –С. 129–131. – с. 130.

здатним продемонструвати навик, необхідний управлінцям. Тому заключним етапом, запропонованого нами алгоритму виходу із замкненого кола найманого працівника, є аналіз власних здібностей, які найбільш придатні та актуальні для конкретної ситуації.

Таким чином, Україна має історичний шанс створити свою ефективну модель органічного управління найманими працівниками. Основна мета якої полягатиме у тому, що кожна людина має здібності до певної, так званої “властивої праці”, при виконанні якої ця здібність реалізується, переходячи із потенційного стану в актуальний. Проблема некомпетентності, яка протягом останніх десяти років була характерна для українського менеджменту, – це була проблема людини, що знаходилась не на своєму місці. Завдання запропонованої нами моделі органічного управління найманими працівниками – допомогти людині знайти таку роботу, яка відповідатиме її природним здібностям.

Тому при виникненні питання, навіщо змінювати стиль керівництва, якщо функціонуюче підприємство ефективно здійснює свою бізнесову діяльність, відповідь повинна бути однозначно спрямована у такому руслі: щоб бути ефективним, треба бути гнучким та адаптивним. Дане питання набуває актуальності в сучасних умовах господарювання, тому що навколишнє конкурентне середовище змінюється занадто швидко. Можна бути сильним в старих умовах, але програти, якщо не змінитись в нових умовах. Більш того, ми можемо стверджувати, що дуже часто кожен із нас є значно талановитим, ніж нам здається на перший погляд, проте вміння виявити та продемонструвати здібності у конкретній ситуації може не кожний найманий працівник.