

життя найманих працівників, їх трудовий потенціал не може використовуватися повною мірою. Відтак соціально-економічні та демографічні проблеми в подальшому можуть тільки поглибитись.

Зважаючи на виявлені проблеми, необхідним є систематизація чинників суспільної мотивації розвитку та використання трудового потенціалу в Україні. Передусім важливим є аналіз забезпечення в Україні соціальної справедливості, рівності та дотримання громадянських прав. Лише за умов постійного моніторингу відповідних показників та активізації професійної активності в захисті прав найманих працівників можна забезпечити розвиток та продуктивне використання трудового потенціалу. Теоретичні підґрунтя суспільної мотивації визначені в соціальних теоріях (Дж. Гікса, М. Туган-Барановського та інших). Проблеми їх практичної реалізації в Україні виникають через недостатній розвиток соціального партнерства, внаслідок чого неузгодженість інтересів сторін посилює проблеми відтворення ресурсного потенціалу кожної сторони: низька продуктивність використання ресурсів не дозволяє накопичити достатні кошти для розвитку виробничо-економічного потенціалу. Відтак, систематизація та моніторинг чинників суспільної мотивації використання трудового потенціалу є актуальною науковою проблемою і належить до перспектив подальших досліджень.

Література

1. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю. Методологічні проблеми аналізу трудового потенціалу // Формування ринкової економіки. Зб. наук. пр. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 3. Регулювання соціально-трудова відносин на ринку праці. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 138 – 145.
2. Виробництво та розподіл ВВП за видами економічної діяльності // www.ukrstat.gov.ua
3. Праця України 2005. Статистичний збірник Держкомстату України, 2006. – 321 с.
4. Праця України 2006. Статистичний збірник Держкомстату України, 2007. – 334 с.
5. Праця України 2007. Статистичний збірник Держкомстату України, 2008. – 406 с.
6. Статистичний щорічник України за 2007 рік. – К.: Держкомстат України, 2008. – 566 с.
7. Статистичний щорічник України за 2008 рік. – К.: Держкомстат України, 2009. – 566 с.
8. Звіт з людського розвитку в Україні за 2008 рік // www.un.org.ua/files/national_hdr_ukr.pdf
9. Міграційний рух населення України // www.ukrstat.gov.ua
10. Соціально-демографічні характеристики домогосподарств України у 2009 році. Аналітична доповідь // www.ukrstat.gov.ua
11. Диференціація життєвого рівня населення // www.ukrstat.gov.ua
12. Соціально-економічна захищеність населення України, за матеріалами вибіркового обстеження // www.ukrstat.gov.ua

УДК 65.012.32(477.43)

О. С. НОВІКОВА, Є. Г. ГАЛКІН
Хмельницький національний університет

ПРОБЛЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ПРОДАЖУ АВТОМОБІЛІВ

У статті розглянуто сучасні підходи до планування та формування персоналу підприємств, які займаються продажем автомобілів. Досліджено і проаналізовано проблеми, що можуть виникнути під час набору та відбору персоналу у цій сфері.

This article describes current approaches to planning and forming personnel of companies that sell cars. The problems that may arise during the recruitment and selection of staff in this area are investigated and analyzed.

Постановка проблеми. На сьогодні, однією із найважливіших проблем у будь якій сфері підприємництва є проблема роботи з персоналом. Особлива увага приділяється процесу планування та формування кадрів. Для підприємств торгівлі автомобілями основним і найголовнішим питанням стає якісний відбір менеджерів з продажу, оскільки вони є ключовим фактором, що визначає успіх діяльності фірми.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність проблем планування та формування персоналу підприємства викликає зацікавленість багатьох дослідників як в нашій країні, так і за кордоном. Серед них Десслер Г., Шонбергер Р., Рікі В. Гріфін, Яцура В., Беляев С., Данюк В., Петюх В., Демченко Ю., та багато інших.

Постановка завдання. Дослідження особливостей планування та формування персоналу, визначення основних проблем, з якими стикаються підприємства з продажу автомобілів при здійсненні цих процесів.

Виклад основного матеріалу. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і становлення ринку робочої сили набуває особливо важливого значення, тому що змінюється соціальний статус працівника, характер його ставлення до праці й умов продажу робочої сили. У цих умовах керівник підприємства (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що потенціал людини зростає за сприятливих умов для пра-

цівника. А отже, його здатність до виконання робіт і рішення задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують працівника як особистість і фахівця.

Система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як невідновлюваний ресурс чи людський капітал. Одним з важливих видів діяльності менеджерів при керуванні людськими ресурсами є планування потреби в персоналі та заповнення вакансій.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективний за умови інтеграції в загальний процес планування [1, с. 60]. Завданням кадрового планування є визначення необхідної кількості персоналу та його кваліфікаційного складу. Тобто ми маємо дати відповідь на питання: “Хто нам потрібен, в якій кількості та які якісні характеристики вони повинні мати?”. Наступним кроком має стати залучення персоналу для забезпечення покриття потреби в ньому, а також ефективне поєднання характеру задач, що вирішує підприємство, з особистими якостями працівників. Більшість менеджерів при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книги. Хоча існують передові технології з підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці, в Україні ситуація не змінюється. Ми продовжуємо працювати за старими методами.

Сучасні технології з управління персоналом включають різні види діяльності, зокрема планування кадрів, набір і відбір персоналу. Кадрове планування здійснює вище керівництво з залученням керівників відділів і служб та спеціалістів служби управління персоналом.

Наступним кроком є створення необхідного резерву на всі посади (здійснення набору), з якого потім будуть відібрані найкращі. Ця робота для менеджерів з кадрів є найбільш трудомісткою і повинна проводитися буквально за всіма напрямками – конторським, виробничим, технічним, адміністративним. Необхідний обсяг роботи з набору в значній мірі визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори як вихід на пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням строку договору найму, розширення сфери діяльності організації тощо.

Спеціалісти зазначають, що існує два можливих джерела набору: внутрішнє (з працівників організації) та зовнішнє (з людей, які раніше до цієї організації не мали ніякого відношення). Перевагами зовнішнього набору персоналу вважаються широкі можливості вибору кандидатів, поява нових ідей для розвитку організації, які вони можуть принести з собою, незначні терміни на залучення працівників необхідної кваліфікації. До недоліків такої форми набору належать великі витрати, можливе погіршення морально-психологічного клімату як наслідок конфліктів серед нових та старих працівників, високий ступінь ризику через те, що ви приймаєте на роботу незнайому людину, потреба в значному за часом періоді адаптації. Переваги залучення до заповнення вакансій своїх працівників полягають в тому, що цей процес можна заздалегідь планувати, витрати на нього нижчі, людям надаються можливості службового росту, що підвищує задоволеність роботою та віру в себе, претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нових вимог. Недоліки цього методу – звужені можливості вибору, потреба у витратах на перенавчання, можливе погіршення мікроклімату на підприємстві через виникнення внутрішньої конкуренції тощо [2, с. 203].

Головна ж задача відбору персоналу – вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні форми і методи відбору за допомогою яких фірми й організації відбирають найбільш прийнятні кандидатури. Відбір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, тому що від нього багато в чому залежить подальша діяльність організації, тільки при наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть домогтися найкращих результатів і поставлених задач.

Ринок праці, який існує на сьогоднішній день, потерпає від жахливої ситуації, що склалася на ньому – досить низький відсоток кваліфікованої робочої сили. В більшості випадків ця проблема зумовлена низькою якістю освіти і браком досвіду у кандидатів. Мала кількість або навіть відсутність висококваліфікованих працівників породжує дисбаланс на ринку людських ресурсів. Тому процес формування кадрів на підприємствах дещо ускладнився [3].

Така ж ситуація спостерігається і від час відбору менеджерів з продажу в автосалонах Хмельниччини. Саме менеджери з продажу авто є ключовою фігурою, яка визначає успіх подібних компаній. Опис даної вакансії у посадових інструкціях таких підприємств дещо відрізняється від підприємств інших сфер. Адже крім звичної для нас посади “продавець-консультант”, тобто людини, яка постійно знаходиться в торговому приміщенні автосалону і відповідає на питання потенційних клієнтів, дає їм поради щодо купівлі того чи іншого авто, завдання менеджера з продажу також полягають у наступному:

- виконання планових показників з продажу, поставлених керівником відділу продажів;
- активний пошук потенційних клієнтів-споживачів за межами автосалону;
- ведення переговорів та листування з клієнтами;
- підтримка і розвиток довгострокових відносин з клієнтами для утримання їх інтересу до пропозицій компанії;
- документальний супровід клієнтської роботи: запис історії відносин і контактів з клієнтами в базі компанії;
- зворотний зв'язок з клієнтами, їх участь у просуванні продуктів і послуг.

Як бачимо, перелік обов'язків формують високі вимоги до кандидатів. Хоча, багато експертів відмічають, що “менеджер з продажу авто” не стільки професія, скільки стан душі. Він повинен відчувати задоволення від результатів своєї роботи. Для компаній дуже важливо, щоб продавець був орієнтований на результат, а не тільки на процес. Якщо ж людині не дуже подобається продавати авто, то їй краще пошукати іншу сферу діяльності.

Складності пошуку персоналу також виникають через те, що особливості продажу тісно пов'язані зі специфікою товару. А значить, коло кандидатів на вакансію різко знижується. Автосалони хочуть бачити продавця з технічною освітою, який буде знати свій продукт: технічні характеристики, умови експлуатації, переваги та недоліки певної марки у порівнянні з іншими, умови експлуатації тощо. Але основна складність набору кадрів полягає у тому, що успішний кваліфікований інженер, який отримав професійну освіту, зазвичай налаштований на технічну кар'єру – хоче бути інженером, а не менеджером з продажу авто.

На нашу ж думку, освіта тут не має настільки принципового значення, але дуже важливим є розуміння принципів збуту товарів, формування попиту, моніторинг потреб партнерів по бізнесу та кінцевих споживачів. Як свідчить досвід, у цій сфері дуже успішну кар'єру роблять фахівці з базовою економічною освітою, які глибоко вивчали основи менеджменту і є прихильниками автомобільного бізнесу.

Сьогодні роботодавці компаній з продажу автомобілів, ті що створюють ситуацію на Хмельницькому ринку праці, віддають перевагу фахівцям з досвідом у споріднених сферах діяльності або таким, що працюють у компаніях-партнерах. Але все ж частіше вони переманюють продавців у конкурентів, мабуть, користуючись тим, що навчання обходиться дорожче ніж готовий спеціаліст.

Якщо ж компанії необхідно розширити штат працівників, бажано брати фахівців з власною базою клієнтів і досвідом продажів в даній сфері. Хоча найчастіше не важливо, з яким продуктом вони працювали раніше: людина зі здібностями та навичками у конкретній справі зможе реалізувати себе де завгодно, а на те, щоб розібратися в специфіці конкретної сфери діяльності у професіонала піде максимум два–три тижні. Іншими словами, якщо відчувається, що у людини є хист, комерційна жилка, бажання працювати і заробляти, то роботодавцю потрібно в будь-якому випадку цим скористатися [4, с. 43].

Оскільки майже усі автосалони Хмельниччини є дилерськими центрами автомобільних брендів, то у формуванні висококласних менеджерів зацікавлені не лише керівники цих автосалонів, а й самі автомобільні компанії. Адже успіх бренду на пряму залежить від професійної підготовленості продавців. Тому автокомпанії пропонують дилерам власні рекомендації щодо селекції менеджерів і формування колективу.

Наприклад, на дилерському центрі Nissan – ПП Автоцентр “ЛІГА II” широко використовують комплексну систему тестування кандидатів. Така система налічує близько 500–800 тестів, які включають психологічні тести, тести на знання будови авто, тести на знання модельного ряду Nissan, перевіряються загальні знання автомобільної індустрії та ринку авто у цілому по Україні та у світі. Також включаються питання ситуаційного характеру, де кандидат повинен дати розгорнуту та переконливу відповідь на можливе питання клієнта. Експерти компанії Nissan вважають, що тільки після успішного складання такого тесту, даний кандидат гідний цієї посади. Перевагою такого набору є можливість комплексної та масової оцінки кандидатів, але тут існує і певний недолік, оскільки тести дають лише оцінку теоретичних знань.

Іншої практики дотримується керівництво дилерського центру Hyundai – ТОВ “Євромоторс”. Фахівці компанії Hyundai пропонують проводити так звану віртуальну гру “покупець-продавець”. Продавцем виступає сам кандидат, а покупцем – роботодавець. “Покупець” грає роль відвідувача, який зайшов у салон та розпитує “продавця” про автомобілі Hyundai. Крім стандартних питань пересічного клієнта, “покупець” має у своєму арсеналі набір досить специфічних запитань, відповідь на які можуть стати ключовим рішенням роботодавця щодо прийняття даного кандидата. Така система відбору менеджерів є досить ефективною, оскільки одразу ж показує практичну підготовленість кандидата і його “бойову готовність”. Але наряду з тим, такий метод займає у керівництва багато часу через те, що кандидатів може бути досить багато.

Фахівці бренду TOYOTA, які вкрай жорстко ставляться до своїх дилерів (ТОВ “Гранд Моторс”), радять керівникам довірити відбір кандидатів професіоналам, тобто звернутися до кадрових агентств. Керівники складають портрет менеджера з продажу авто, дають повну характеристику можливого кандидата, висувають ряд вимог. Усім іншим займається агентство. Таким чином автоцентр повністю звільняє себе від додаткової роботи, але вартість послуг кадрових агентств на сьогоднішній день є досить високою [5].

Висновки. Питання про кадровий ресурс і його ефективне використання – одне з найважливіших. Саме від його вирішення залежатиме, виживе компанія або здасть свої позиції на ринку. Процес планування та формування персоналу на підприємствах автопродажу є надзвичайно складним і супроводжується великою кількістю проблем. Однак при бажанні ці проблеми можливо максимально зменшити. Якщо ж говорити про ліквідацію таких проблем взагалі, то це практично неможливо, адже кожна людина це, перш за все, особистість, і тому необхідний індивідуальний підхід до кожного. Хоча розроблені фахівцями рекомендації та методики планування та формування кадрів в автосалонах вважаються ефективними, кожен керівник повинен застосовувати лише ті прийоми, які ідеально можуть бути використані в даній ситуації на підприємстві, враховуючи специфіку товару, що продається в автосалонах.

Література

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навч. посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.

2. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
3. Крилій А. Плинність персоналу як чинник формування попиту та пропозиції на ринку праці // Економіка та держава. – К.: 2005. – № 6. – С. 58–62.
4. Демченко Ю. Правильный подбор персонала – это один из основных факторов успеха // Управление персоналом. – М., 2006. – № 18. – С. 43–46.
5. Беляев С. 9 частых ошибок в подборе кадров // Менеджмент и менеджер. – 2004. – № 3. – С. 51–53.

УДК 65.011.1

Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ЕВОЛЮЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРАТЕГІЇ У КОНТЕКСТІ ДОМІНАНТНОГО ФАКТОРА ВИРОБНИЦТВА

Проаналізована генеза концепції факторів виробництва; показано, що при всій численності факторів у якості домінантного, тобто такого, що превалює над усіма іншими на тому чи тому етапі суспільно-економічного розвитку, виступають праця (доіндустріальний період), капітал (індустріальний період), інформація (постіндустріальний період). Доведено, що у якості вирішального, тобто такого, що визначає характер виробництва та тип виробничої стратегії підприємства, також можуть фігурувати поки ще лише праця, капітал та інформація. Виокремлена й охарактеризована адекватна кожному з вирішальних факторів виробничої стратегія (ремісничої, індустріальної, інформаційної).

In the research work the genesis of the concept of production factors was analyzed. It is shown that within all number of factors on stages of socio-economic development dominants are labour (pre-industrial stage), capital (industrial stage) and information (post-industrial stage). It is also proved that the factors that determinate character of production and production strategy can be only labor, capital and information. Production strategy (craft, industrial, information) was singled out and characterized adequately to each of the determinant factors.

Постановка проблеми. Дослідження закономірностей та специфічних особливостей організації й управління виробничою діяльністю підприємств потрапляє зараз до першого ешелону уваги науковців. Це пояснюється як гострою потребою швидкого виведення вітчизняних підприємств з того провального стану, в якому вони опинилися через наслідки світової фінансової кризи, так і необхідністю реалізації прийнятого ще за докризових часів курсу на розбудову в Україні інноваційної економіки. Під таким кутом зору великого значення набувають питання різноаспектного вивчення виробничої стратегії підприємства та актуалізується, зокрема, проблема коректного диференціювання її різновидів, вирішення котрої слугує суттєвою запорукою забезпечення успіху процесів розроблення й імплементації підприємством його стратегічних планів.

Аналіз останніх досліджень. Як засвідчують результати огляду літератури зі стратегічного управління та управління виробництвом (а проблематика вивчення виробничої стратегії знаходиться як раз у площині перетину цих двох наукових напрямів), питання диференціювання виробничих стратегій там майже не висвітлюються. Стратегічний менеджмент взагалі оминає конкретику функціональних стратегій, зосереджуючи свою увагу на загальнокорпоративному рівні управління; операційний же менеджмент концентрує увагу не стільки на виробничих стратегіях, скільки на інструментах їх реалізації (проекти, програми, оперативно-календарні плани тощо); і лише у деяких виданнях, присвячених проблематиці управління виробництвом та операціями [1, с. 74; 2, с. 54–55; 3, с. 148] стисло (обсягом не більше 1–2 сторінок) та майже повторюючись слово в слово подані такі різновиди виробничих стратегій, як “традиційні”/“нові”, “засновані на якості”/“засновані на часі”.

Автором статті, в силу концентрації його досліджень на проблемах стратегічного управління поточним функціонуванням та розвитком виробництва, вже розроблено два оригінальні варіанти диференціювання різновидів виробничої стратегії підприємства. Перший, докладно розкритий в [4], спирається на методологічне підґрунтя, утворюване положеннями ринково-орієнтованого напрямку теорії стійких конкурентних переваг підприємства; у ньому за критерієм бажаної для досягнення підприємством конкурентної переваги виокремлено стратегії маловитратного, високоякісного, гнучкого, спеціалізованого та диверсифікованого виробництва.

Другий авторський варіант класифікації (сутність викладена у статті [5]) пропонує здійснювати типологізацію виробничих стратегій на методологічних засадах положень концепції часових періодів функціонування виробництва, що дозволяє диференціювати реплікаційну й інноваційну виробничі стратегії, а також стратегії маневрування та зростання.

Докладна характеристика виокремлених виробничих стратегій, подана у останній зі згадуваних статей, супроводжувалася формулюванням та нарисним викладом думки про можливість та необхідність аналізу виробничої стратегії також і під кутом зору того єдиного домінантного фактору виробництва, котрий превалює над усіма іншими на тому чи тому етапі суспільно-економічного розвитку, а також визначає й характер вироб-