

**ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ ЗІ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ «МЕНЕДЖМЕНТ» СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «УПРАВЛІННЯ У
СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ»**

Шифр: утримання мігрантів

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНКУРЕНТНОМУ
СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ПЕРЕДУМОВИ ТРЕНДУ МАСОВОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ	5
2 АНАЛІЗ ТЕНДЕЦІЙ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ	11
3 ШЛЯХИ УТРИМАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	19
ВИСНОВКИ	27
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	31

ВСТУП

Сьогодні поширюється процес глобалізації, при якому, більш ніж будь-коли раніше, країни і люди об'єднані спільними звичками, традиціями, процесами. Одним з головних трендів є трудова міграція, а сучасні засоби переміщення і працевлаштування роблять такий вид міграції досить легким. В першу чергу така тенденція має серйозний вплив на соціально-економічний розвиток країн, проте проблематика трудових міграцій стосується не лише макрорівня. Цезвичайний процес, який є наслідком глобалізації. Але не секрет, що одні країни від такої глобалізації виграють, а інші не дуже.

За даними Міжнародної організації міграції (МОМ), ще в 2015 році з 7,3 млрд. жителів Землі 244 млн. стали мігрантами. Фахівці МОМ спостерігають зростання міграції та переміщення населення через конфлікти, переслідування, погіршення стану навколишнього середовища, відсутність безпеки і можливостей, але, все-таки, значна частка припадає і на трудову міграцію.

Не дивлячись на те, що трудові міграції частково є природним явищем для будь-якої країни, для України характерні масові виїзди за кордон з метою працевлаштування, що має вплив як на макро-, так і на макрорівень, в результаті загострюють проблеми нестачі кадрів на підприємствах, що і пояснює актуальність обраної теми

Об'єктом дослідження є управління персоналом в умовах посилення процесів трудової міграції в Україні.

Предметом дослідження є розробка дієвих інструментів подолання масової трудової міграції на мікрорівні.

Метою роботи є оцінка стану управління персоналом в умовах посилення міграційних процесів в Україні та розробка заходів щодо скорочення відтоку робочої сили за кордон та формування стратегії утримання та залучення до роботи на вітчизняних підприємствах.

Основними завданнями наукової роботи є:

- 1) з'ясування передумов виникнення трудової міграції в Україні;
- 2) визначення негативного впливу трудової міграції на економіку країни в цілому та мікрорівні;
- 3) практичне обґрунтування аналізу тенденцій трудової міграції
- 4) визначення шляхів і резервів підвищення привабливості підприємств для утримання кадрів від виїзду за кордон.
- 5) розробка заходів по утриманню і залученню працівників на вітчизняних підприємствах.

Під час роботи були застосовані такі методи: метод порівняння (застосовувався для порівняння статистичних даних трудової міграції), ілюстративний метод (застосовувався при формуванні схем), економічного аналізу (брався за основу при дослідженні показників стану трудової міграції), економічного прогнозування (використовувався при розробці шляхів утримання кадрів на підприємстві) та ін.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що автором сформована схема проведення тестового тижня для новачків, що тільки працевлаштувалися на роботу, а також розроблена модель процесу утримання та залучення персоналу на підприємствах України в умовах посилення міграційних процесів, що дозволить змінити бачення працівників щодо престижності роботи в Україні.

Практичне значення роботи полягає у тому, що трудова міграція в роботі розглядається не лише в аспекті макrorівня, але і пропонуються конкретні заходи по утриманню і залученню працівників на українських підприємствах, що в свою чергу вирішить кадровий дефіцит і стимулюватиме населення України не виїжджати на заробітки, а залишатись працювати на батьківщині.

Структура роботи. Наукова робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, переліку посилань. Повний обсяг роботи становить 30 сторінок друкованого тексту.

1. ПЕРЕДУМОВИ ТРЕНДУ МАСОВОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗМІНИ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ

У 2016-2019 рр. дефіцит кадрових ресурсів стали відчувати практично всі без винятку сфери індустрії, з цієї причини фірми-роботодавці хочуть створити власні стратегії утримання співробітників, не чекаючи введення проектів на макрорівні згідно стабілізації ринку праці.

Статистичні дані, що надаються Міжнародною організацією праці (МОП) та Державною статистикою згідно методології ООН вказують, що основними країнами, куди мігрують українці є: Польща, Російська Федерація, Італія, Чехія, Іспанія, Угорщина. Україна входить в топ 10 країн – постачальників людських ресурсів у вигляді трудових мігрантів.

Не зрозумілим питанням залишається те, що незважаючи на серйозні і важкі умови та вимоги до роботи у інших державах, чому щороку втрачається цінний людський капітал України? Згідно з відомостями Світового банку, головними передумовами трудової міграції є (рис.1.1):

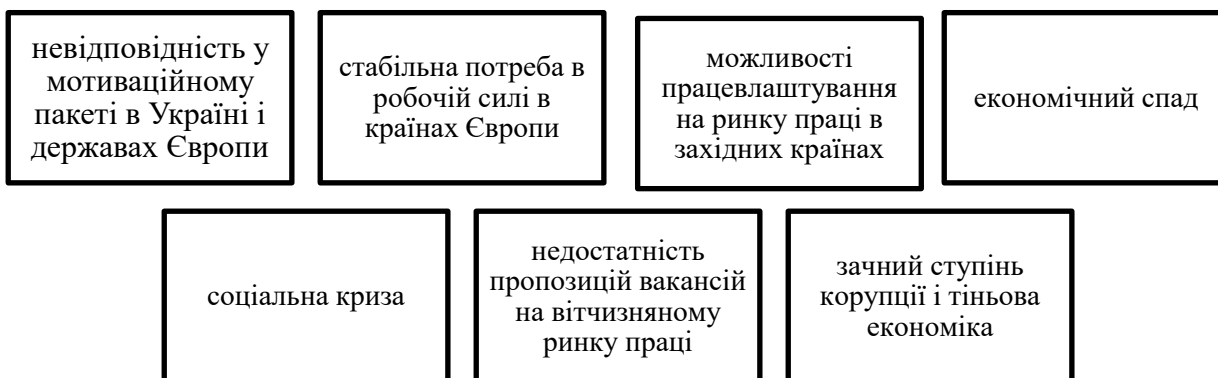


Рисунок 1.1. Головні передумови трудової міграції

Джерело: розроблено автором на основі [6,12]

Значна частина вищезазначених проблем може вирішитись тільки за умови отримання дієвої допомоги країни, що має сприяти стабілізації економіки, подолання корупції тощо. Безумовно, беручи до уваги реалії, цей процес буде

досить тривалим, але бізнес вже зустрічається з негативними результатами нестачі трудових ресурсів і змушений стримувати відтік кадрів.

В Україні спостерігається нерегульований відтік за кордон не тільки висококваліфікованих фахівців, а й представників робітничих спеціальностей. Конкурентна боротьба за персонал посилюється, і якщо років 10 тому роботодавці вибирали найталановитіших, 5 років тому - просто талановитих, то зараз компанії в принципі шукають співробітників. Вітчизняні роботодавці для пошуку персоналу зараз вдаються до нестандартних методів - розширюють зони пошуку кандидатів, які підтримують регіональну міграцію і організують підвезення працівників за десятки кілометрів, розглядають кандидатури без аналогічного досвіду роботи, пропонуючи професійне навчання, і інше [9].

На даний момент український ринок праці перебуває в стані очікування, тому поки складно робити прогнози. Природно, що подібні настрої населення і як наслідок можлива трудова міграція може завдати серйозної шкоди економіці України.

Якщо проаналізувати звіти деяких західних рекрутингових агентств, стає зрозуміло, що західноєвропейські країни не проти надання робочих місць висококваліфікованим фахівцям зі Східної Європи, незважаючи на зростаюче в Європі безробіття [14].

Зараз спостерігається підйом патріотизму українського народу, співпереживання і бажання будувати нову Україну. І це той фактор, який буде стримувати відтік експертів і фахівців з України. Якщо політика держави буде спрямована на розвиток малого і середнього бізнесу, можливо, відтік зменшиться. Якщо у людей будуть можливості для роботи і для розвитку власного бізнесу в Україні, вони не будуть прагнути працювати за кордоном, особливо з огляду на ситуацію на ринку праці в країнах ЄС.

Збільшення нерівності між країнами за рівнем життя, глобалізація економік і ринків праці, розвиток транспортної логістики та ІТ-технологій, зменшення бюрократичних бар'єрів в перетині кордонів та інші взаємозалежні процеси обумовлюють зростання всіх форм зовнішньої міграційної

мобільності, одночасно формуючи і міграційні настрої, і можливості для їх реалізації [19].

Для пропозиції робочої сили на національних ринках праці найбільші наслідки мають дві форми такої мобільності: постійні міграції населення працездатного віку і трудові міграції. Це дуже актуально для України, яка на тлі незначного позитивного сальдо в постійних зовнішніх міграціях стала для сусідніх країн одним з найбільших донорів робочої сили. Чисельність населення з досвідом трудових міграцій стабільно перевищує 1 млн. осіб, досягаючи 3,5-4,5% населення у віці 15-70 років.

Макроекономічна ситуація в країні позначається на інтенсивності трудових міграцій, але не є вирішальним фактором. Лише 8,2% трудових мігрантів вказали основною причиною працевлаштування за кордоном відсутність в Україні роботи, що відповідає отриманій кваліфікації, тоді як майже 85% посилалися на низький розмір заробітної плати в Україні. Враховуючи існуючу прірву в розмірах заробітків між Україною та країнами-сусідами, сподіватися на швидке зупинки потоків трудових міграцій не доводиться.

На фоні вищезазначених проблем досить передбачуваним є загострення в майбутньому конкуренції між менеджерами і власниками компаній за високоосвічених спеціалістів, що мають великий запас професійних і соціальних компетенцій. Така ситуація має дві сторони: з одного боку - це може поліпшити якість робочих місць, сприяти підвищенню рівня заробітної плати та розширенню мотиваційного пакета працівників, механізації та автоматизації робочих місць, а з іншого боку – за умови стагнації розвитку економіки має місце тенденція до нерегульованого зростання заробітної плати, що не прив'язана до продуктивності праці і запуск процесу недокваліфікації кадрів

Сучасний ринок праці вимагає нового підходу до найму співробітників і їх утримання в компанії. Ті інструменти, які працювали 3-5 років тому вже не актуальні. Це пояснюється тим, що з кожним роком відбувається зміна кон'юнктури ринку. Тому управління персоналом вимагає комплексного

підходу і постійного моніторингу сучасних тенденцій. До цього ж у приватному бізнесі істотно зменшились роки керівного складу, у головному внаслідок ІТ-сфери, в якому мають місця непоодинокі епізоди, коли начальниками компаній (TeamLead) робляться 19-річні працівники. Також у інших секторах економіки вік керуючого складу знизився на 5-7 років в порівнянні з 2012-2013 рр.

Така тенденція змушує власників і керівників компаній вносити зміни у річне оцінювання працівників, характеристик і критеріїв КРІ з метою формування для молодого покоління кар'єрного росту і керівних посад. Згідно з відомостями Світового банку, більше 60% мігрантів прагнуть повернутися до України, з цієї причини мета бізнесу зараз - продемонструвати можливості і перспективи повернення назад.

Щоб ніяк не ображати інших працівників, які мають трудовий стаж у фірмі 8 і більше років, компанії мають продукувати попереджувальні заходи згідно утримання всіх категорій спеціалістів. Загалом до трудових міграцій більш схильні співробітники з навиком у тих секторах економіки, які перебувають у рецесії, або ж співробітники, які вміють здійснювати різну роботу, які не володіють спеціальною кваліфікацією. На жаль, повернути до себе подібні трудові ресурси допустимо тільки лише за присутності удосконалення економіки, рівня життя.

Таким чином, на сьогоднішній день в українських фірмах є кілька питань, які затримують концепцію збільшення продуктивності управління персоналом, з цієї причини потрібні новітні тенденції її постанови.

Але у нинішніх обставинах, в присутності невизначеності зовнішньої сфери, фінансове і соціальне формування компаній є нереальним без введення нових стратегічних планів в управлінні персоналом:

- розвиток результативної структури управління підприємством у відповідності з перетвореннями зовнішньої сфери;
- вкладення у розвиток персоналу;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- формування результативної концепції мотивування праці.

Отже, беручи до уваги відповідні необхідності компаній, присутність конкретних обставин зовнішньої сфери ми розуміємо що концепція управління персоналом повинна бути більш еластичною, економною і спрямованою на розв'язання новітніх питань.

Синтез академічних досліджень, пов'язаних зі проблематикою галузі управління персоналом, дозволив виявити те, що результативність управління персоналом необхідно аналізувати у взаємозв'язку зі його впливом на результативність роботи компанії. В такому випадку результативне управління персоналом повинно бути гарантовано належним механізмом, сприяючим міцному зростанню компанії.

Фінансова мотивація залишається однією з головних складових в залученні трудових ресурсів. Проте сьогодні необхідно створювати новий підхід до розрахунку заробітної плати. Такий підхід, як «платимо мало - вимагаємо багато» вже застарів [13]. Тому для утримання кадрів бізнесу потрібно постійно здійснювати моніторинг заробітної плати на ринку праці, переглядати її в бік конкурентоспроможності (тобто підвищувати), проводити індексацію, комплексно підходити до оцінювання продуктивності працівників. Це дасть змогу створити додаткову матеріальну мотивацію - премії, поїздки за кордон, цінні подарунки.

У великих компаніях в обов'язковому порядку повинен існувати департамент або відділ кваліфікації, який спільно з відділом персоналу буде стежити за наступними процесами адаптації, навчання співробітника в компанії та відстеження його продуктивності. Розглянемо алгоритм розробки плану розвитку на рис.1.2

Для утримання українців в вітчизняних компаніях, обов'язково необхідно створювати переваги і акцентувати на тому, що в нашій країні є справжні альтернативи працевлаштуванню в зарубіжних країнах. Прозорість приватного бізнесу, його спрямованість до ведення діалогів з кандидатами, рішучість до відповідей на запити потенційних кандидатів, можливості розказати як

організована компанія зсередини - все це інструменти, що допоможуть утримати людей в Україні

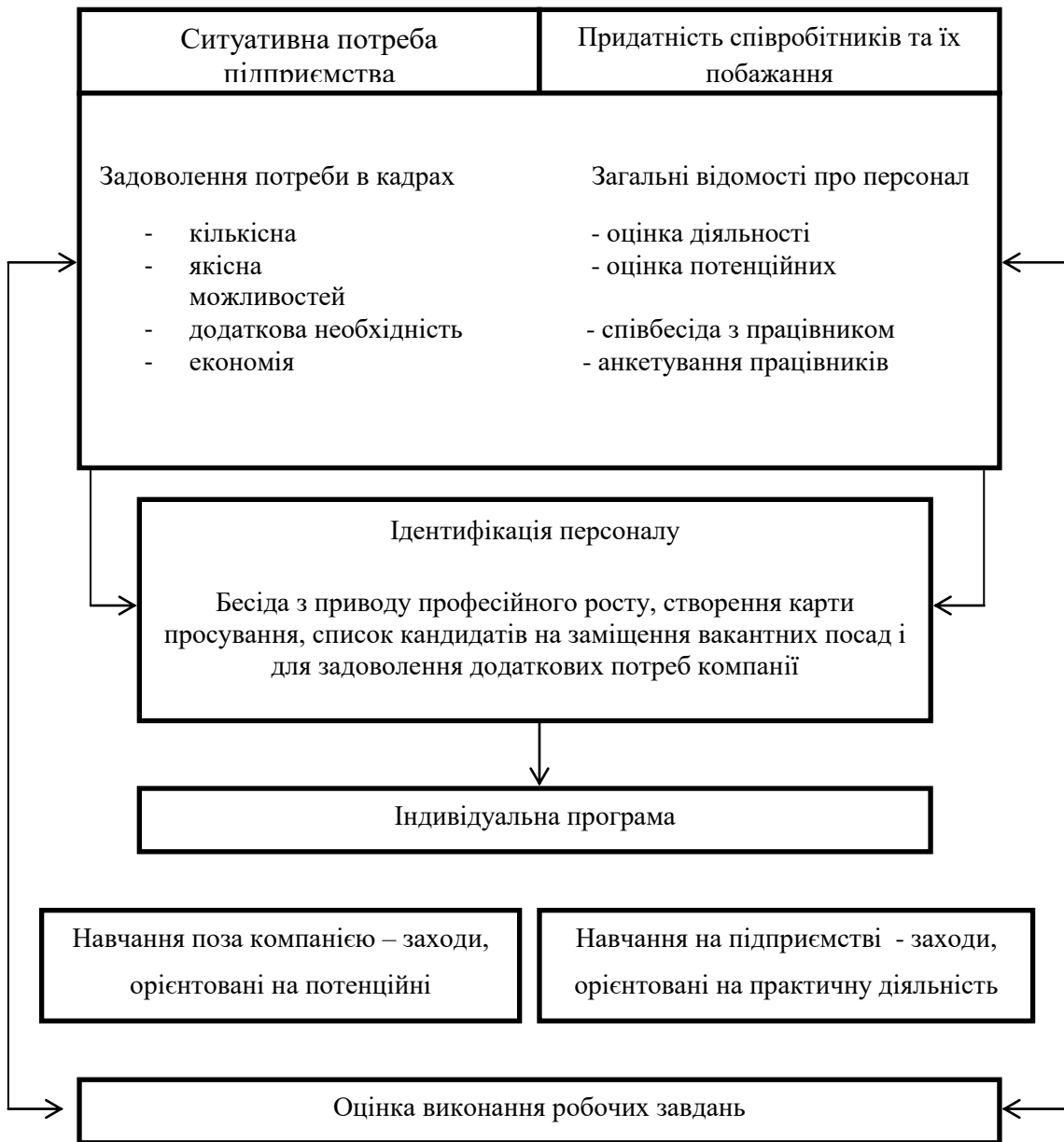


Рисунок 1.2. Алгоритм розробки плану розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [11]

2. АНАЛІЗ ТЕНДЕЦІЙ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ

За висновками 2015-2018 років лише 4% трудових мігрантів займалися тренінгами для підготовки до праці за кордоном, при чому 74% із них вивчали іноземну мову для майбутнього влаштування на роботу. Це вказує на те, що за кордоном досить важко знайти кваліфіковану працю українцям.

Менше, ніж 40% наших співгромадян працюють неофіційно і залишаються в тіньовій економіці, а значну частину підписаних договорів оформляють з роботодавцями у Польщі та Чехії, яким бракує робочої сили в сфері будівництва. Тільки за 2018 рік, 95% дозволів для українців були видані на працевлаштування в Польщі. Якщо не робити акцент на таких трудових угодах, в такому випадку виходить, що до цих часів більша частина мігрантів з України працюють без жодних гарантій і захисту з боку країни, де працевлаштований мігрант [5].

Найбільш поширеними спеціальностями за кордоном вважаються будівельники (різноманітні кваліфікації), збирачі сезонних ягід, плодів, прибиральники, доглядальниці, рідше - таксисты, касири в торгових залах (рис.2.1). Працевлаштування на роботу на подібні посади призводить до значного збільшення тривалості трудового дня. Практично 62,6% мігрантів працюють за кордоном 41-60 годин на тиждень, а з них 14,3% робочий тиждень тривав 61-80 годин, що вказує на погіршення умов праці в порівнянні з Україною[10].

Ще у 2017 році середній вік багатьох трудових мігрантів не перевищував 37 років, однак, вже сьогодні є спрямованість до підвищення кількості ситуацій виїзду через кордон молодого покоління у віці аж до 27 років.

Для бізнесу така проблема стає однією з найбільших загроз, так як залучення до праці молодого покоління дає можливість:

- зменшити собівартість продукції та послуг, оскільки рівень заробітної плати юних фахівців є нижчим, ніж у спеціалістів з великим досвідом;

- вивільнити більш досвідчених експертів для новітніх планів, технологій, стратегічного планування;
- сформувати кадровий резерв;
- ввести новітні підходи до управління персоналом, програм, проектів, бо молоде покоління співробітників в основному вважається прихильниками новітніх технологій і автоматизації.

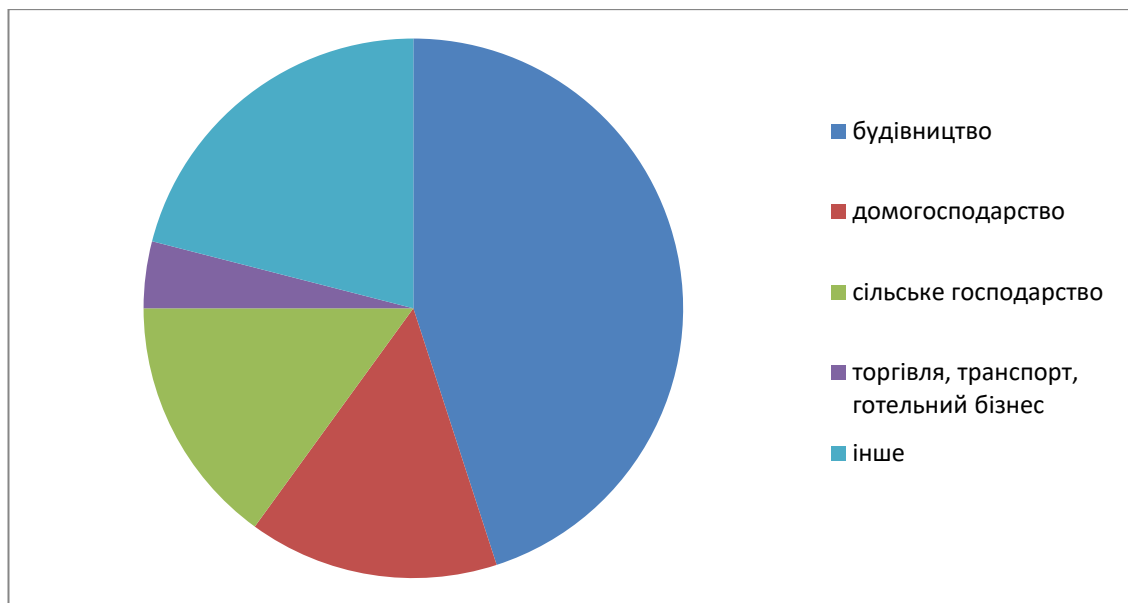


Рисунок 2.1. Сфери працевлаштування трудових мігрантів з України
Джерело: розроблено автором на основі [10]

Присутність молодих, малодосвідчених кадрів на ринку праці в країні надає можливість впливати на заробітну плату і безпідставні амбіції інших претендентів. Так, очікування в заробітній платі у більшості спеціальностей (фінансова сфера, управління персоналом, збут і т.д.) зросли аж до 40%,. Одним з ключових факторів подібного збільшення очікування в заробітній платі є нестача кадрів, особливо молодих експертів. Безумовно, дуже прикро, коли Україну залишають грамотні молоді експерти, наприклад біохіміки, інженери та інші, проте дефіцит молодих спеціалістів набирає більш глобального характеру і відчувається майже у всіх сферах та на всіх рівнях організаційної структури [9]

На підставі аналізу даних, наданих Держприкордон службою, з 2001-го до 2018 року не повернулися в Україну майже 6 800 000 чоловік. За останні кілька років близько 200 тис. українців щорічно залишаються за кордоном. Причому, темпи зростання падали з 2014 року, тобто виїзд за кордон не пов'язаний з "безвізом"[1].

80% всіх мігрантів виїхали в два протилежні напрямки: Російська Федерація та країни ЄС. До 2016 року переважав виїзд в Росію, потім ситуація вирівнялася, а зараз українці виїжджають частіше в Євросоюз [15].

Цікавою є статистика відносно роботи в ЄС покоління Z (18-24 роки). Незважаючи на юний вік, вони вже встигли попрацювати за кордоном нарівні з більш зрілими поколіннями. Ті з них, хто ще не був за кордоном, більше інших прагнуть туди: розглядає таку роботу в майбутньому до 69% представників покоління Z проти 56% міленіалів (25-34 роки), 53% представників покоління X (35-54 роки) і 34% бейбібумерів (55-64 роки) [10].

Найбільш цікавим є питання причин переїзду українців за кордон(рис.2.2)

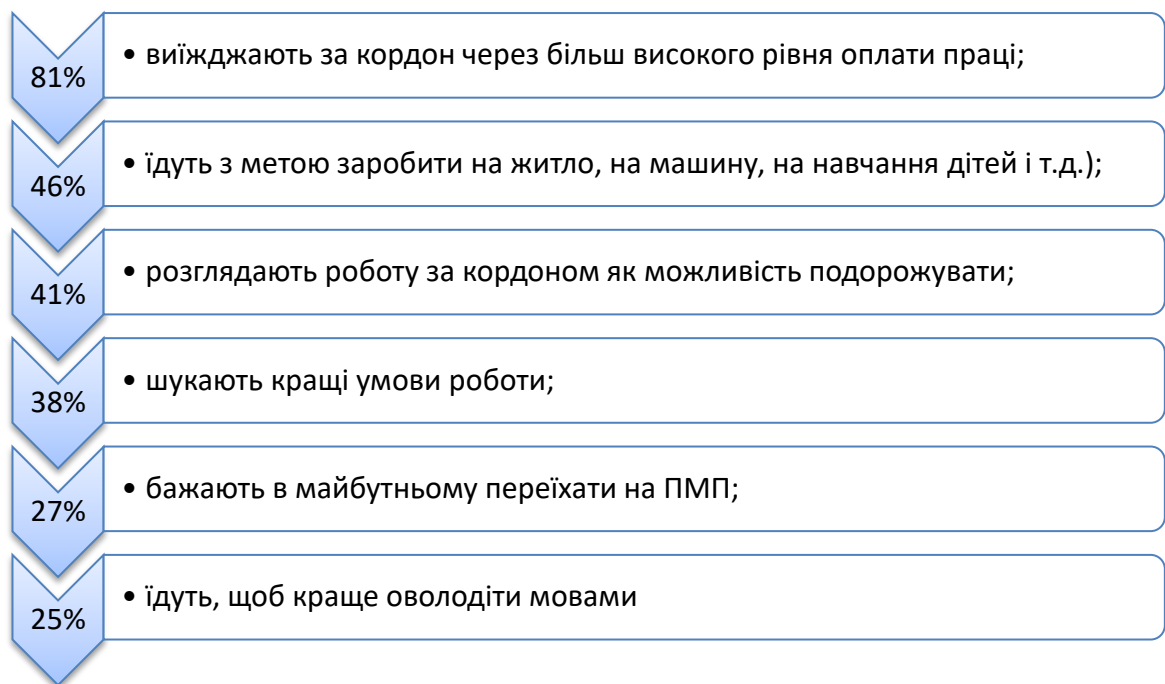


Рисунок 2.2. Причини переїзд українців за кордон

Джерело: розроблено автором на основі [3]

За даними кар'єрного сайту rabota.ua за 2 квартал 2019 року середня заробітна плата, пропонована українцям за кордоном, склала 42151 грн., тоді як середня пропонована зарплата в Києві - 14569 грн. Порівняння не зовсім на користь України і динаміка розміщення вакансій з-за кордону не дуже радує: за 30 днів на сайті було розміщено 903 вакансії: з них 217 - Польща, 107 - Чехія, 90 - Німеччина, 63- Литва, 55- Естонія.

Відомий кадровий портал HeadHunter Україна постійно здійснює моніторинг у сфері управління персоналом. Так, вони провели опитування серед офісних працівників і дійшли висновку, що майже всі співробітники задумувались хоч раз про роботу в іншій країні – понад 93%. Серед них ті, хто серйозно планує трудову міграцію - 44%, половина з яких розглядає зміну робочого місця за кордоном як можливість професійного розвитку.

Відтік робочої сили за кордон може стати одним з факторів виникнення змін в структурі економіки, причиною дефіциту робочої сили в окремих сферах професійної діяльності, в свою чергу може привести до скорочення обсягів виробництва і підвищення якості продукції (послуг), за рахунок більшої вартості праці дефіцитного фахівця.

Зараз для України характерний досить високий рівень професійно-кваліфікаційної розбалансованості ринку праці (дефіцитними є кваліфіковані робітники з інструментом, фахівці в сфері науково-технічної, зокрема інженерно-програмної діяльності і т.д.).

Трудова міграція загострює цю ситуацію: в період 2015-2018 рр., Основними причинами відтоку цієї групи професіоналів є вищий рівень оплати праці за кордоном (відзначають 84,4% трудових мігрантів) і перспективи працевлаштування з більш вигідними умовами праці [5]. У той же час досить високий відтік фахівців, які раніше працювали на простих професіях, однак мали високий рівень освіти, свідчить про наявність процесу втрати кваліфікації не тільки при виїзді за кордон, а й при знаходженні на батьківщині.

Одним з головних наслідків трудової міграції за кордон є процес «вимивання» його кваліфікованої частини, що призводить до втрати

накопиченого в Україні людського капіталу, зменшує об'єми віддачі інвестицій у розвиток, навчання суспільства і скорочує можливості виникнення нових інновацій через міграцію освіченої робочої сили.

Наразі в структурі трудових мігрантів з України третину складають особи з повною, базовою та неповною вищою освітою. Більша частина з яких працевлаштована на роботі, що взагалі не потребує кваліфікації (36,1%) чи в інших сферах, ніж отримана кваліфікація (29,5%). Такі трудові мігранти вимагають додаткового навчання для оновлення вмінь і навичок та повернення частини втраченої кваліфікації [7].

Дані опитування "ЕУ Україна" відображають, що 69% фірм-респондентів мають загрозу трудової міграції і тенденція до її поширення матиме серйозний вплив на їх діяльність в наступні 3 роки. "ЕУ PeopleAdvisoryServices" повідомляє що у 43% компаній наявні проблеми у залученні персоналу в Україні через трудові міграції; а 28% підприємств вбачають ризики в трудовій міграції [17]. На рисунку 2.3 відображено що готові зробити ВПО для оперативного вирішення проблеми працевлаштування.



Рисунок 2.2 – Що готові зробити ВПО для оперативного вирішення проблеми працевлаштування (2015 рік)

Джерело: [4]

Здійснений аналіз ступеня інтенсивності трудових міграцій показав, що наявні тенденції є лише стихійними та регулюються ринковими чинниками. Оцінювання показників динаміки трудової міграції відображає, що за відсутності сучасних методів державного регулювання зовнішньої трудової міграції посилюватиме проблематику збереження масштабів і якості трудового потенціалу країни.

Зараз ми спостерігаємо, як студенти після навчання часто їдуть за кордон, бо не бачать перспективи залишатися в Україні. Це призводить до втрати молодих фахівців, які в свою чергу могли б свій потенціал використовувати на благо собі і українській компанії, замість того, щоб бути звичайними робітниками на закордонних фабриках. У таблиці 2.1 розглянемо плани іноземних студентів окремих країн після завершення навчання у Польщі (опитування 2014-2015 років)

Таблиця 2.1. Плани іноземних студентів окремих країн після завершення навчання у Польщі

	Мають намір залишитися у Польщі, %	Мають намір працювати у Польщі, %
Україна	70	77
Білорусь	63	81
Росія	75	75
Інші країни	58	59

Джерело: [10]

Звичайно, є певна кількість молодих фахівців, які їдуть за кордон для обміну досвідом, але не завжди вони повертаються назад в Україну. Це відбувається у зв'язку з тим, що українська заробітна плата в основному не відповідає вимогам фахівців із закордонним досвідом. Насправді, є безліч факторів, які є перешкодами на шляху їх залучення повернутися в Україну, але саме ключовим залишається заробітна плата. На мікрорівні рішенням такої проблеми може стати зміна системи матеріальної мотивації співробітників.

Наприклад, можна використовувати KPI систему, яку можна допрацьовувати, враховуючи специфіку роботи.

Але така система іноді може і негативно позначатися на мотивації співробітника. Найпростіший приклад KPI системи можна привести у менеджера з продажу. Наприклад, є компанії, які пропонують оклад і відсоток від продажів, в той час як інші встановлюють тільки відсоток від продажів. Претендентам на посаду більше подобається саме перша система мотивації, але для роботодавця вигідніше друга. Тому навіть до KPI - системи необхідно підходити з обережністю, повністю її обґрунтувавши.

Всі компанії наразі визнають необхідність у розвитку персоналу та зростання його компетентності, проте лише 38% з них надають належну увагу цьому інструменту, і ще половина з них (16%) в повній мірі використовують програми розвитку персоналу. Виділимо, що професійна підготовка і зростання кваліфікації кадрів є проблемою для всієї України.

Виходячи з даних статистичного щорічника України за 2018 року навчалися новій професії лише 1,8% від облікової кількості штату, проте в промисловості цей показник був вищим - 4,9%, тоді як підвищували кваліфікацію 9,4% працівників, а в промисловості - 14,4%, що не в повній мірі відповідає тенденціям поширення поліфункціональності праці та інтелекту суспільства [7]. Працівники з великим досвідом, які мають всі шанси відшукати стабільне робоче місце, схильні змінювати його в Україні, а не їхати за кордон в тому числі і за умови, що у державах ЄС заробітна плата більша порівняно з Україною.

У 2017-2018 рр. спостерігається тенденція до зміни робочого місця з числа експертів у підрозділах менеджменту, ІТ, продажів, маркетингу, управління персоналом тощо. Компанії беруть на себе попереджувальні заходи безпосередньо саме до даної групи персоналу, бо тривалість їх роботи в компанії знаходиться в більшій залежності від стимулюючих програм, можливостей розвитку кар'єри, участі в міжнародних проектах. Найчастіше з метою залучення подібних працівників фірма визначає досить яскравий план

навчання, тренінгів, привілеї у вигляді додаткових вихідних, відпусток, для того щоб співробітники мали умовну рівновагу між роботою і власним життям...

Поліфункціональність праці дає розвиток новітнім технологіям управління персоналом, особливо це відображається у використанні альтернативних форм зайнятості. Все більше набирають обертів гнучкі форми зайнятості – неповний або альтернативний робочий тиждень, поділ робочого місця, неповний робочий час [16].

Такі види зайнятості можуть бути мотиватором для того щоб залишитись в Україні, адже по-перше це дає змогу залучати студентів та учнів старших класів до отримання практичних навичок на роботі, по-друге дає змогу людині паралельно займатись хобі або створювати власний бізнес і працювати. По-третє за допомогою гнучкого графіку створюється баланс між працею і особистим життям, що сприяє підвищенню професійної активності.

Поняття маркетингу персоналу поки що має лише ситуаційний, характер, адже його тлумачення різняться у вузькому і широкому сенсах. Маркетинг персоналу у широкому сенсі розглядається в межах внутрішніх і зовнішніх клієнтів компанії, при цьому створюючи ринкове мислення та загальний контекст стратегії управління людськими ресурсами. Щодо вузького розуміння, то маркетинг персоналу розглядають як особливу функцію в управлінні персоналом, що виявляє і ефективно покриває потреби компанії в кадрах [8].

Поглиблення співпраці маркетингу і відділу або служби управління персоналом надасть змогу здійснювати планування потреб в кадрах не тільки опираючись на дослідження структури ринку праці, а й на визначення вартості праці трудових ресурсів. Співпраця цих відділів надасть змогу здійснювати нові підходи до оцінки ефективності діяльності персоналу. Розглядаючи різноплановість функцій, що здійснює персонал, доцільно створювати модель підвищення ефективності виробничого та маркетингового персоналу і окремо - модель підвищення ефективності офісних співробітників. Такий підхід об'єктивно врахує специфіку діяльності різних категорій персоналу [17].

3. ШЛЯХИ УТРИМАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

З метою утримання кваліфікованих працівників та формування їх замученості, на думку багатьох менеджерів доцільно використовувати модель корпоративних компетенцій. На початковому етапі такі компетенції повинен перевірити HR-менеджер, а згодом, коли працівник вже адаптувався в компанії, розвитком специфічних компетенцій - управлінських, функціональних повинен займатись відділ з навчання персоналу. Оцінювання за допомогою корпоративних компетенцій дозволяє відібрати найкращих кандидатів, а також створити внутрішній кадровий резерв.

Дивлячись на сучасні потреби ринку праці і умови зовнішнього середовища розуміємо, що у вітчизняних компаніях управління персоналом повинно стати більш гнучким, і спрямованим на нові цілі і стратегії. Проведене дослідження дало змогу побачити, що ефективність управління персоналом в умовах масової трудової міграції необхідно розглядати у разі з її впливом на ефективність діяльності підприємства [16].

Безперечно, щоб вище наведені інструменти давали результат, компанія має дійсно створювати сучасні мотиваційні програми. Програми індивідуального розвитку, планування кар'єри, проведення роботи зі студентами повинні мати місце у кожній фірмі, що має на меті стати лідером на ринку.

Успішне формування корпоративної культури може створити сприятливі умови для утримання трудових ресурсів. При чому корпоративна культура повинна охоплювати не лише проведення спільних свят. Підтримка з боку керівництва та рекрутерів компанії, наставництво, визнання, залучення до проектів, комплексна адаптація завжди залучають продуктивних та цілеспрямованих людей. Необхідно не забувати про нематеріальну мотивацію, адже це дає змогу віднайти талановитих кандидатів. До того ж, коли компанії

притаманні такі характеристики, як престижність, гарна репутація, успішність, соціально-орієнтований бізнес, відкритість до преси і громади, то це слугує стимулом працювати в Україні.

Щоб мотивувати і утримати своїх співробітників, компанії можуть пропонувати їм релокацію в інше місто або навіть країну на аналогічну посаду, з певним поліпшенням умов контракту. Це дієвий спосіб утримання професіоналів в команді [18].

Є безліч методів і індексів вимірювання ефективності управління персоналом, головною метою яких є точний вимір якості роботи персоналу і його віддачі. Сьогодні трансформується розуміння того, що лідером на ринку буде не та компанія, де від персоналу потребують постійного нарощення обсягів виробництва, а та, де для персоналу пропонують найбільш сприятливі умови праці, завдяки чому працівник самостійного починає прагнути до високих результатів, щоб показати відданість своєму підприємству.

Нові дослідження в сфері менеджменту дозволяють побачити, що управління персоналом необхідно комплексно розглядати як безперервний процес, що має спрямування на залучення і утримання високоосвічених кадрів для отримання максимальної віддачі. На практиці існує проблема невідповідності між потенціалом співробітників та рівнем його використання в компанії. Дефіцит високоосвіченого персоналу на українських підприємствах може знизити їх ключові показники діяльності і конкурентоспроможності на ринку.

Починати необхідно з мікро-кроків, відвойовуючи своє право на кращих співробітників, планомірно вибудовувати бренд роботодавця, залучати студентів, працювати зі зрілими поколіннями 55+, створювати собі репутацію фінансово стабільної організації, вибудовувати співробітнику зрозумілу кар'єрну карту, створювати приємні умови роботи і т.д.

Більш ніж п'ятдесят відсотків молодого покоління, що виїжджає за кордон, у звичайному знаходиться на заробітках до 5 місяців а потім повертається назад, тому можна допустити те, що велика частина молоді

залучена в сезонних роботах і має на меті отримати кошти з метою оренди / купівлі квартири, а також задоволення власних потреб. Усвідомлюючи вище вказане і те, що молоде покоління ніяк не впевнене у здатності отримати роботу в Україні з стабільною і високою заробітною платою, підприємці почали використовувати нові підходи до залучення молодих спеціалістів.

Так, якщо раніше роботодавці залучали до праці студентів 4-го-5-ого курсів, то тепер компанії зацікавлені в студентах вже з 2-го курсу. Це дає їм змогу утримувати студентів після завершення навчального закладу і зуміє перемістити юного професіонала в більш дохідну і цікаву роботу. Крім того частка фірм, формують спеціальні трудові групи для дослідження нових продуктів, методології роботи, те що дає можливість викликати інтерес у молодого покоління, надати їм відчуття власної значимості і впливати на розвиток кар'єри молоді.

Стажування - це також залишається інструментом залучення студентів до того, щоб залишитись в Україні. Крім того, якісне стажування надалі надає переваги до резюме майбутнього фахівця. Але зважаючи на необхідну високу мотивацію для молоді, потрібно пропонувати не просто стажування, а мотиваційне стажування. Як приклад, можна навести пропонування для стажерів заробітної плати та певного соціального пакету: квитки на транспорт, безкоштовне харчування, встановлення спеціальних додатків на телефон для зручного доступу до електронної бібліотеки, використання коворкінгу та віртуалізації робочого місця..

Сьогодні на українських фірмах є проблеми, що гальмують зростання ефективності управління персоналом, а тому потрібні нові підходи до їх вирішення. Програма процесу розвитку персоналу в компанії наведена на рисунку 3.1.

На етапі найму залучення кандидатів повинно починатись з отримання заявки та привабливого оголошення про вакансію. При чому наразі недостатньо лише розмістити вакансію на job-сайтах та ЗМІ.

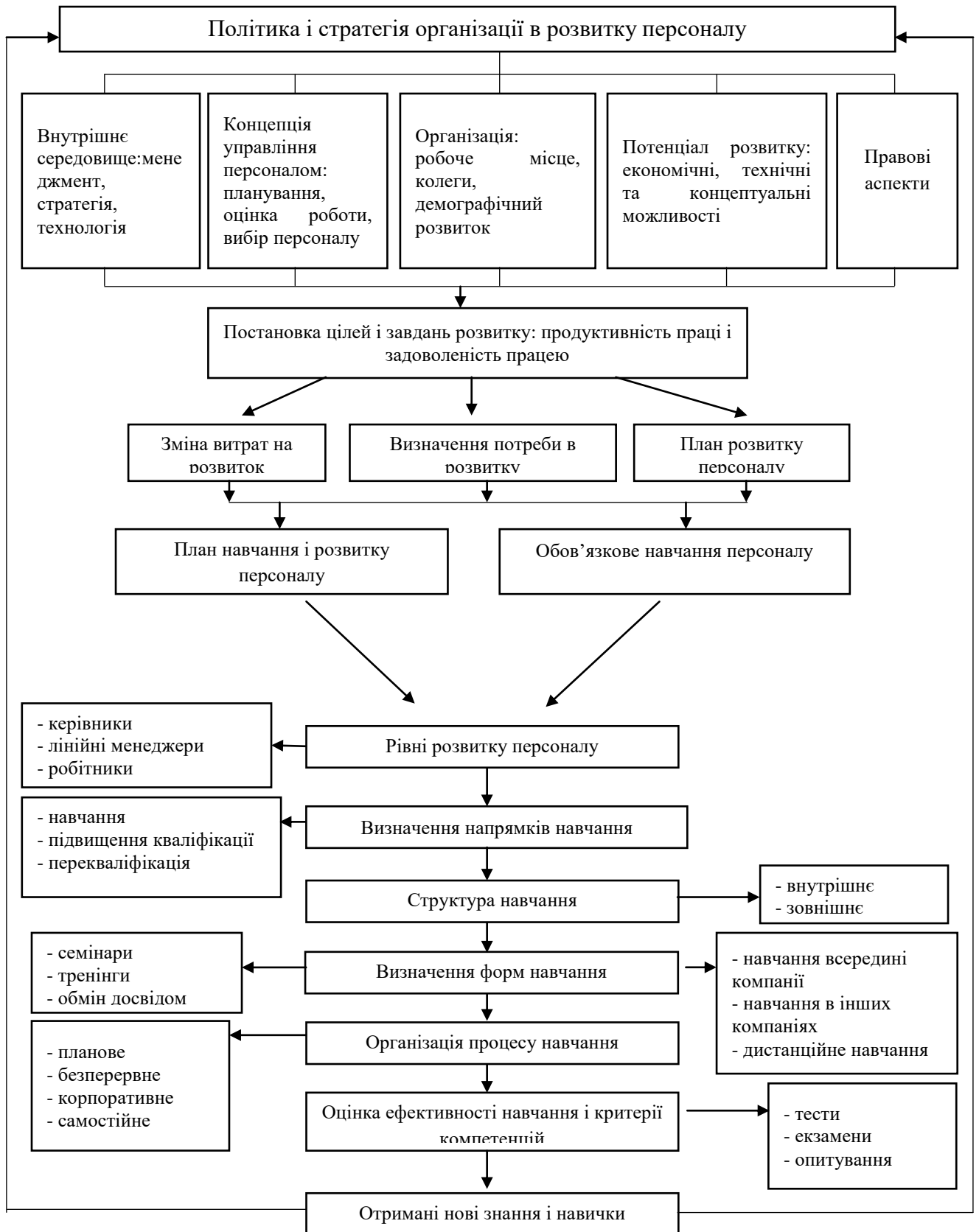


Рисунок 3.1 – Організація процесу розвитку персоналу в організації

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Враховуючи, що ризику виїзду за кордон найбільше піддається молодь, то доцільно використовувати такі ресурси, як instagram, facebook, linkedin, telegram, youtube. Таргетована реклама часто дає більше відгуків від кандидатів, ніж job-сайти.

Крім того використання telegram – ботів та інших автоматизованих ресурсів допомагає спростити процес відбору кандидатів. Наприклад, кандидат проходить онлайн-опитування і якщо він проходить його успішно, тоді бот передає інформацію hr-відділу. По-перше – це зекономить кошти власника компанії, адже діджиталізація вивільняє працівників на виконання інших процесів в компанії, по – друге надасть змоги швидко закривати вакансії і перехоплювати кандидатів першими, по-третє сучасність компанії, що йде в ногу з часом завжди приваблює кандидатів і надає переваги перед зарубіжними роботодавцем.

Вже під час співбесіди відібраного кандидата необхідно показати наскільки компанія зацікавлена в ньому, особливо якщо мова йде про працівника з набором необхідних специфічних навичок. Для кандидатів, яким немає необхідності постійно знаходитись в офісі, як варіант, може пропонуватись робота на умовах аутсорсингу на випробувальний термін або взагалі на постійній основі.

Для утримання кандидатів в компанії необхідно, щоб процес адаптації кандидатів до нової компанії та місця роботи проходив якомога сприятливіше. На етапі, коли кандидат вже відібраний на роботу, він передається до менеджера по введенню в посаду. В комплексі з відділом навчання менеджер повинен розробити систему, згідно якої проводиться підготовка працівника. Приклад схеми створення тестового тижня наведений на рисунку 3.2.

Після тестового тижня кандидат заступає на випробувальний термін. Під час випробувального терміну відділ навчання мусить відслідковувати процес навчання працівника на новій посаді. Задля цього можливе проведення інтерв'ю і тестування, за результатами якої створюється особиста програма розвитку. Така програма може містити тренінги, відео-уроки, участь в

проектних роботах тощо. На кожному з етапів ступінь засвоєння працівником нової інформації відслідковується менеджером з навчання персоналу і передається керівнику.



Рисунок 3.2. Схема проведення тестового тижня

Джерело: розроблено автором

Крім того на кожній посаді є кінцевий продукт діяльності – те, що створює працівник, його критерії ефективності, за які він отримує заробітну плату. Кінцевий продукт повинен відслідковуватись не лише безпосереднім керівником працівника, але і hr-відділом або відділом навчання.

Звісно, вище вказані відділи можуть існувати тільки в великих компаніях. Для невеликих підприємств можливе використання послуг консалтингових компаній, що мають набір спеціалістів, які можуть допомогти у досягненні hr-стратегії.

Зараз спостерігається недооцінювання вітчизняних компаній серед українців. Це можна спостерігати у настроях та відношенні населення до роботи в Україні. Проте навіть зараз в нашій країні існує достатня кількість компанії, що мають гарний імідж, розвинену корпоративну культуру та структурований мотиваційний пакет. До таких компаній можна віднести: PET Technologies, AbinbevEfesUkraine, ВіватТреїдінг, Сільпо-Фуд, ВОГ Трейд, Метінвест холдинг тощо.

На рис. 3.3 зобразимо модель процесу утримання та залучення персоналу на підприємствах України в умовах посилення міграційних процесів.



Рисунок 3.3. Модель процесу утримання та залучення персоналу на підприємствах України в умовах посилення міграційних процесів

Джерело : сформовано автором

Не можна не зазначити соціальну відповідальність як важливу складову бізнесу. Працювати в компанії, що піклується про суспільство та природне середовище надихає працівників та стримує їх залишитись на українському підприємстві. Цей тренд підхоплюють українські власники підприємств та

починають розповсюджувати як серед своїх працівників, так і доносити свої пропозиції до громадськості.

Крім того, необхідно постійно здійснювати заходи щодо популяризації бренду роботодавця, невід'ємною частиною якого є розробка HR- стратегії, що сприятиме поступовій зміні відношення мігрантів до роботи на Батьківщині.

ВИСНОВКИ

Міграція на всіх рівнях трактується по-різному, адже явище трудової міграції в цілому та інтелектуальної міграції є складним соціально-економічним процесом, який супроводжується соціальними ризиками у політичному, культурному та соціально-економічному середовищі, а згодом з'являються нові гострі проблеми у соціально-демографічній кон'юнктурі ринку праці.

На основі даної наукової роботи можна зробити наступні висновки:

1. Жорсткість сучасних глобалізаційних процесів призводить до того, що масові трудові міграції вже стали однією з складових ринку праці будь-якої країни. В першу чергу така тенденція має серйозний вплив на соціально-економічний розвиток країн, проте проблематика трудових міграцій стосується не лише макрорівня.

Ми визначили, що наявність нерівності між Україною та іншими країнами за рівнем життя, глобалізація економік та ринків праці, впровадження нових технологій, зменшення бар'єрів до перетину кордону та інші взаємозалежні процеси зумовлюють поширення трудової міграційної мобільності, одночасно створюючи і міграційні настрої, і можливості для їх реалізації.

2. Враховуючи обґрунтовані проблеми, ми з'ясували, що Європейська інтеграція України зумовлює підсилення процесів трудової міграції. Спрощення системи міграції та працевлаштування, збільшення активності зарубіжних країн у залученні робочої сили та спеціалістів приваблює українців. Це актуалізує методи створення сучасних ефективних інструментів утримання кадрів на мікрорівні та вдосконалення державної міграційної політики.

3. Майже 40% українців залишаються в тіньовій економіці, а ті, хто працює за кордон досить часто працюють робітниками на заводах та в сфері будівництва, що послаблює їх кваліфікаційний потенціал. Тому зараз для України характерний досить високий рівень професійно-кваліфікаційної розбалансованості ринку праці, а трудова міграція лише загострює цю

ситуацію. Основними причинами відтоку професіоналів є вищий рівень оплати праці за кордоном (відзначають 84,4% трудових мігрантів) і перспективи працевлаштування з більш вигідними умовами праці.

Ми скористались ресурсом "EY PeopleAdvisoryServices", який вказує що у 43% компаній є проблеми у залученні персоналу в Україні через трудові міграції; а 28% підприємств вбачають ризики в трудовій міграції. Хоча всі компанії наразі визнають необхідність у розвитку персоналу та зростання його компетентності, лише 38% з них надають належну увагу цьому інструменту, і ще половина з них (16%) в повній мірі використовують програми розвитку персоналу, що знову актуалізує обрану тему наукової роботи.

4. Поширення трудової міграції відображає велику кількість невідкладних питань перед компаніями, в числі яких є пошук нових мотиваційних важелів, формування кадрового резерву, заміщення кадрів. Виходячи з сьогоденних реалій, очевидно, що висока матеріальна мотивація не завжди є можливою, саме тому потрібно виявляти новизну під час пошуку стимулюючих впливів.

Враховуючи наявність нестабільності макрорівня, розвиток компанії повинен розглядатися у руслі наступних кадрових стратегічних напрямків:

- створення нової ефективної організаційної структури управління підприємством в залежності до змін в зовнішньому середовищі;
- інвестиції у навчання і розвиток персоналу;
- впровадження нових методів вимірювання продуктивності і оцінки кадрів;
- нові підходи до мотиваційного пакету;
- розробка і підтримка корпоративної культури.

Ми обґрунтували, що основними шляхами і резервами підвищення привабливості підприємств для утримання кадрів від виїзду за кордон є: планування кар'єри, використання нових мотиваційних стимулюючих пакетів, ведення діалогу з студентами та випускниками навчальних закладів, використання сучасних методів адаптації персоналу.

Крім того, резервом до посилення привабливості підприємства та формуванню бренду роботодавця може стати корпоративна культура, яка об'єднує співробітників через спільні цінності. Корпоративна культура надає можливість використовувати програми визнання цінності кожного працівника, показати, як своєю працею він забезпечує успіх фірми. В корпоративній культурі функція мотивації отримує нове дихання, об'єктом якої виступають ідеї, що можуть надавати комерційний ефект.

5. Заходами по утриманню і залученню працівників на вітчизняних підприємствах є:

1. Флексибілізація організації праці;
2. Діджиталізація в управлінні персоналом;
3. Використання нестандартної зайнятості;
4. Використання спеціальної схеми адаптування працівника на тестовому тижні;
5. Упровадження нових методів розвитку і навчання персоналу;
6. Використання віртуалізації робочих місць для студентів;
7. Поліфункціональність характеру праці.

Такі методистимулювання надають можливість залучати всіх працівників до розвитку компанії, підвищуючи відчуття лояльності до кадрів і зменшуючи бажання змінити роботу, в тому числі і виїхати за кордон. Враховуючи, що мігрують високоосвічені кадри, постає проблематика заміщення вакансій не лише IT-спеціалістів, але й маркетологів, техніко-виробничого персоналу, топ-менеджерів.

Зараз крім внутрішньої боротьби на ринку праці України за кандидатів, йде жорстка конкуренція між зарубіжними і українськими роботодавцями. Це вказує на те, що кожна компанія повинна переглянути роботу hr-відділу, адже саме з процесу найму персоналу починається будь-яка діяльність компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187. URL:<http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7061/7090>
2. Грیشнова О.А., Рісний О.П. Інтеграція українського ринку праці з європейським: загрози та перспективи (оцінка на прикладі країн Східної Європи). *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3. С. 162–173
3. Дацко О.І. Вплив міжнародної міграції на посилення загроз економічній безпеці держави. *Проблеми зовнішньої міграції України та інших пострадянських держав: матеріали засідання круглого столу / Члени редколегії: М.І. Флейчук, У.В. Щурко, Н.І. Черкас, О.Б. Василиця*. Львів : Сполом, 2014. С. 25–29.
4. Державна служба статистики України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm.
5. Забута Н.В. Зовнішня трудова міграція: проблемні питання та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018, № 28. С. 123-127. URL:http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_28/2/28.pdf
6. Костенко В. О. Актуальні проблеми міграційної політики та підходи до їх вирішення на прикладі Європейського Союзу. *Актуальні проблеми політики зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (голов. ред.), Л. І. Кормич (заст. голов. ред.), М. А. Польовий (відп. секр.) [та ін.] ; НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем*. Одеса: Фенікс, 2015. Вип. 54. С. 106-114.
7. Малиновська О. А. Трудова міграція громадян України за кордон: виклики та шляхи реагування. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 39-44 URL:<http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/Malynovska-d28e1.pdf>
8. Марків М. Міжнародна трудова міграція: причини та наслідки. 2016. URL :<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17871/1/15-Markiv.pdf>.

9. Мельник Т. М., Лошенко О. В. Вплив міжнародної трудової міграції на економіку України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 29-35
10. Міграція в Україні: факти і цифри. Київ : МОМ, 2016. 32 с URL: <http://www.iom.org.ua>.
11. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
12. Петрова І. Соціальні наслідки Євроінтеграції України. Ринок праці. Київ: Friedrich Ebert Stiftung, 2012. 20 с. URL: <http://www.fes.kiev.ua>.
13. Петроє О.М., Васильєв В.Т. Міжнародна трудова міграція: аналіз ситуації та наслідків для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2015. № 4. С. 93–100. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
14. Пітюлич М. І. Новітні тенденції розвитку міжнародної трудової міграції та їх наслідки для України. *Наук. вісн. Мукачівського держ. ун-ту*. 2014. № 1. С. 96–100.
15. Позняк О.В. Оцінювання наслідків зовнішньої трудової міграції в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 169–182.
16. Регулювання трудовіміграційних процесів в транскордонному регіоні: монографія ; за заг. ред. д. е. н., проф. М. І. Пітюлича. Мукачево : Вид-во МДУ, 2015. 148 с.
17. Рощина Н. В., Борданова Л.С. Особливості міграційних процесів у сучасних економічних умовах. *Економіка та держава*. 2017, № 1. С. 32 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/9.pdf
18. Саенко В.Г., Панасейко С.И. Кадровая политика на предприятии и значение кадров. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 47-51.
19. Угроза или спасение: как мигранты влияют на экономику Украины. URL: <https://www.segodnya.ua/economics/ enews/migranty-spasayut-ekonomiku-ukrainy-perevodya-dengi-iz-za-granicy-domoy-1118105.htm>.