

УДК 331.108.2

ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР КАДРІВ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мальбе В.В., кандидат економічних наук, доцент, Холодницька А.В.

Чернігівський національний технологічний університет, Україна,
Чернігів

У статті проведена оцінка сучасних методів підбору персоналу в Україні та за кордоном, окреслена загальна схема дій щодо відбору персоналу, визначені параметри підбору кадрів. Систематизовані переваги таких методів підбору кандидатів, як тестування, рекрутинг, автоматизовані інформаційні системи, економіко-математичне моделювання. Доведено, що вирішити кадрові проблеми можливо завдяки допомогою власних сил через грамотну організацію кадрової служби та використання сучасних методик підбору кадрів.

Ключові слова: підбір персоналу, управління людськими ресурсами, рекрутинг, служба управління персоналом, прийом на роботу, оцінка персоналу, тестування, процедура економіко-математичного моделювання.

Мальбе В.В., кандидат экономических наук, Холодницкая А.В. Профессиональный подбор кадров как залог успешной деятельности предприятия / Черниговский национальный технологический университет, Украина, Чернигов

В статье проведена оценка современных методов подбора персонала в Украине и за рубежом, обозначена общая схема действий по отбору персонала, определены параметры подбора кадров. Систематизированы преимущества таких методов подбора кандидатов, как тестирование, рекрутинг, автоматизированные информационные системы, экономико-математическое моделирование. Доказано, что решить кадровые проблемы возможно самостоятельно через грамотную организацию кадровой службы и использования современных методик подбора кадров.

Ключевые слова: подбор персонала, управление человеческими ресурсами, рекрутинг, служба управления персоналом, прием на работу, оценка персонала, тестирование, процедура экономико-математического моделирования.

Malbe V.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kholodnytska A.V. Professional recruitment as a guarantee of success of the enterprise / Chernihiv National Technological University, Ukraine, Chernigov

The paper evaluated the modern methods of recruitment in Ukraine and abroad, outlined the general scheme of action for staff selection, recruitment defined parameters. Systematized advantages of such methods of selection of candidates, testing, recruiting, automated information systems, economic and mathematical modeling. Proved that solve staffing problems possibly due to using their own forces through competent human resources, organization and use of modern methods of recruitment.

Keywords: selection of personnel, human resources, recruiting, office of personnel management, recruitment, staff evaluation, testing, process of economic and mathematical modeling.

Вступ. Відбір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, оскільки від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, бо тільки за наявності кваліфікованого персоналу можливо добитися найкращих результатів і поставлених завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний час з управління персоналом, накопичений значний матеріал, розроблені ефективні теорії, методи і технології. Значний внесок у дослідження питання професійного підбору кадрів зробили такі науковці: Р. Драфт, Д. Коултер, В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, С. Попов, С. Іванова, Г. Назарова, Н. Маркова та ін.

Вони акцентували увагу на дослідженні основних методів та можливостей їх застосування, особливостях і специфіці етапів підбору персоналу тощо. Проте, межі та доцільність застосування різних методів підбору персоналу на підприємстві досліджено не в повній мірі та потребують подальшого розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних умовах вже накопичений значний багаж знань, що увібрав в себе досвід кращих організацій, що досягли значних успіхів в справі мобілізації персоналу, – набір правил, принципів і технологій, які можуть бути використані керівниками, що поставили перед собою мету отримати максимальну віддачу від персоналу. Тому правила, принципи і технології є тими дороговказами, які дозволяють позначити дорогу в множині проблем, що стоять перед керівництвом будь-якої організації.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження сучасних методик та системи професійного підбору персоналу організації та розробка рекомендацій щодо їх практичного використання в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Завданням залучення персоналу є забезпечення покриття чистої потреби в персоналі в якісному і кількісному відношенні, з урахуванням місця і часу, а також ефективно

поєднання характеру вирішуваних підприємством завдань з людською природою працівників, що виконують це завдання. Хоча багато менеджерів при прийомі на роботу орієнтуються перш за все на те, де раніше працювала людина, отримуючи цю інформацію часто з особистої бесіди або резюме, існують певні технології підбору персоналу, які з успіхом використовуються в світовій практиці.

Реалізація кадрової політики та виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу. Зокрема, у США, з кожних 10 працівників 6-7 спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо.

Загальними критеріями підбору кадрів є: освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати в колективі. У США робиться акцент на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів і вчених. Це обмежує можливості просування по рівнях управління, зумовлює плінність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу.

При прийомі на роботу потенційні кандидати проходять тестування для виявлення рівня професійної підготовки. Після прийому на роботу проводиться процедура введення в посаду.

У більшості фірм США прийом на роботу передбачає проходження наступних етапів: знайомство працівника з описом запропонованих робочих функцій, прав і відповідальності, які він буде мати. Підбір кадрів починається після того, як пропозиції по новій посаді затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, де оголошена вакансія, підібрати кандидатури працівників. У деяких фірмах обов'язковим вважається включення в список кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми.

Набір кандидатів здійснюється через рекламу, особисті зв'язки, професійні фірми по найму, що мають електронні бази даних. В американських компаніях підбір персоналу проводять такими методиками, як: оцінка резюме, анкетування, співбесіда, тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичне обстеження [4].

Отже, компанії повинні бути укомплектовані спеціалістами, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи підприємства. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

В Японії довгий час використовується система відбору персоналу - довічний найом, яка припускає, що співробітник наймається на

роботу в конкретну компанію після закінчення ним навчального закладу і залишається в ній до виходу на пенсію. В свою чергу, компанія продовжує піклуватися про своїх співробітників до кінця їхнього життя. Відбір співробітників орієнтується на задоволення загальних інтересів компанії, а не на виконання конкретної роботи в конкретному місці.

У Європі інтереси сторін виражені в принципах, які забезпечують управління і легітимність підбору персоналу. Найбільш часто вживаним принципом є меритократія, яка передбачає, що на роботу слід брати кращого кандидата і доручати кращу роботу найбільш кваліфікованому співробітникові.

Підбір персоналу зазвичай здійснюється департаментами по роботі з персоналом, лінійними менеджерами і комітетами з підбору, що включають різні зацікавлені сторони. На сьогоднішній день спеціалізовані зовнішні агентства з підбору кадрів відіграють домінуючу роль на європейському ринку праці. Комітети з підбору, що займаються оцінкою кандидатів, є поширеною практикою європейського підбору персоналу [1].

В основі системи підбору персоналу повинне лежати якісне сприйняття претендента. Діагностиці повинні піддаватися різні сторони його особистості: емоційно-вольова сфера, інтелектуальний рівень розвитку, особливості ставлення до інших людей, поведінка в робочому середовищі і властивості характеру. Але найголовніше, при проведенні «інтерв'ю на продуктивність» можна визначити, які саме особисті якості людини заважають їй здійснювати результативну діяльність.

Остаточне рішення про прийом на роботу повинно виноситися по всій сукупності результатів. Якщо претендент буде мати високу мотивацію то незначні негативні риси характеру можна спокійно відвести на другий план. Ідеальний варіант, це коли людиною рухає не тільки фінансова мотивація, а й особистісна.

Загальна схема дій щодо систематичного відбору повинна визначати такі обов'язкові параметри:

- усвідомлення співробітниками, що проводять відбір, певних видів людської поведінки в різних ситуаціях;
- визначення потреб і очікувань, шляхом аналізу змісту роботи;
- розробка критеріїв відбору, що відповідають умовам організації;
- встановлення оціночних критеріїв, за допомогою яких проводиться оцінка використовуваних методів відбору та ефективність даної процедури;

- визначення найбільш доцільних методів відбору на певні посади;
- встановлення критеріїв для прийняття рішень про прийом;
- розвиток подальших ідей для безперервного вдосконалення процесу відбору.

Для удосконалення процедури прийому на роботу на підприємстві потрібно впровадити Положення «Про підбір та оцінку персоналу». Ціль цього положення стандартизувати всю діяльність по підборі персоналу відповідно до вимог законодавства та інтересам підприємства через подання своєчасних і якісних послуг з підбору персоналу.

Процедура підбору кадрів повинна мати наступний вигляд. На початку року начальник відділу кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і директором підприємства аналізують існуючу чисельність і визначають потреби у постійному персоналі на майбутній рік. Спільно розроблений план з підбору персоналу (окладу, чисельності, складу і графіку заповнення вакансій), оновлений бюджет схвалюється директором.

За підсумками півріччя даний план коригується у відповідності з планами по персоналу (при відкритті нової позиції), результатом якого є план заповнення вакансій на місяць, який затверджується директором. Протягом року, якщо виникають вакансії, не затверджені в плані по підборі персоналу, то необхідно затвердження нової позиції директором підприємства. Підбір персоналу доцільно починати з ініціативи керівників структурних підрозділів, через надання заповненої і затвердженої форми запиту на постійних працівників.

Застосування автоматизованої інформаційної системи «Відділ кадрів» дозволяє застосувати чисельні модулі.

Модуль «Оцінка персоналу» дозволяє автоматизувати процес проведення атестацій, організувати управління по цілях, а також планувати розвиток персоналу на основі результатів оцінки.

Оцінки засновані на окремих твердженнях, які в сукупності формують різні області компетенцій. Окремі пункти анкети описують особливості поведінки працівника, а компетенції утворюють розділи, за якими ці особливості групуються й обробляються.

При підборі кадрів прийнято керуватися такими основними принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних, яких у природі не існує, а найбільш придатних для даної посади кандидатів;

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які до нього пред'являються: освіта, стаж, досвід, а в ряді випадків стать, вік, здоров'я, психологічний стан.

За кордоном для підбору кадрів створюють оціночні центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестів. Тест – це стандартизоване, нетривале за часом психофізіологічне випробування, що проводиться з метою оцінки та підбору персоналу на підприємствах, в установах і організаціях. Для виявлення певних характеристик досліджуваної особи (об'єкта) використовують спеціальну програму, яка вміщує контрольні запитання, запитальники й оціночні бали.

Розробкою критеріїв оцінки особистих якостей кандидата, що найбільш підходять для виконання певного роду діяльності, займається галузь науки, яка називається психометрією (психотехнікою).

Тести, що застосовуються останнім часом за кордоном, дають змогу визначити ступінь спостережливості, розуміння, винахідливості, мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу працівника. Вивчення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його мінімальним вимогам, які пов'язані з виконанням робіт за певною професією. Залежно від призначення тести поділяють на професійні і психологічні. Професійні тести дають змогу визначити придатність працівника для відповідної професії. За допомогою психологічних тестів випробовують загальну обдарованість і кругозір, кмітливість, спеціальну теоретичну ерудицію працівника.

На сьогоднішній день рекрутинг є одним з найвикористовуваниших методів добору персоналу. Він має дуже багато переваг. До недоліків можна віднести тільки його дороговизну. З досвіду українського ринку праці, можна зробити такий висновок: Якщо компанія може собі дозволити (фінансово) скористатися послугами рекрутингу – вона це зробить.

Насамперед, потрібно розпочати підготовку потрібних та кваліфікованих кадрів серед молоді, яка обирає майбутню професію. Потрібно акцентувати увагу на найбільш необхідних спеціалістах для нашої країни. Роботодавці мають брати на себе ініціативу з професійного розвитку персоналу.

Процедура економіко-математичного моделювання заміняє дорогі і трудомісткі натуральні експерименти розрахунками. Дійсно, при використанні економіко-математичних методів достатньо швидко і дешево виконується на ЕОМ порівняння численних варіантів планів і управлінських рішень. У результаті відбираються найбільш оптимальні варіанти. Але використання цих методів потребує виконання деяких умов.

Тому, на наш погляд, використання кореляційно-регресійного аналізу для оцінки ефективності роботи управлінського персоналу підприємств в умовах має недоліки. Наприклад, деякі фактори не економічного характеру носять суб'єктивний характер, причому розраховуються по річним даним, які за структурою управління мало змінюються. За методикою обробки статистичних даних методами кореляційно-регресійного аналізу це означає не значущість впливу цього фактора на результуючий показник. Тому що кількість факторів у моделі одинадцять, побудова лінійної регресійної моделі, з використанням метода найменших квадратів потребує необхідний обсяг вибірки сукупності даних не менш ніж тринадцять. З урахуванням того, що частина факторів розраховується по річним даним, вибірка даних повинна бути не менш, чим за тринадцять років. Втім, зважаючи на те, що українська економіка розвивається не стабільно, лінійна модель, побудована на основі таких даних, може бути завжди не адекватною і для прогнозу не може використовуватися.

Висновки і пропозиції. Деякі існуючі нині підходи, прийоми, процедури і технології підбору персоналу, в тому числі з використанням інформаційних технологій, негативно позначаються на ефективності роботи підприємств. Головними проблемами підбору персоналу з використанням традиційних методів і прийомів (наприклад, конкурс документів, співбесіда) є невідповідність пропонованих вимог і суб'єктивізм в оцінках претендентів на вакансії та значні ресурсні витрати (особливо при масовому підборі персоналу). Найбільш гострі і важко розв'язні проблеми підбору персоналу з використанням інформаційних технологій викликані іншими причинами.

По-перше, надання інформаційно-технологічних послуг спеціалізованими фірмами далеко не завжди відповідає сучасним запитам суб'єктів підбору персоналу, а фахівці з управління персоналом недостатньо або зовсім не орієнтуються в сучасних інформаційно-технологічних нововведеннях.

По-друге, управління персоналом та інформаційні технології відносяться до числа сфер професійної діяльності, що швидко розвиваються. Тому у фахівців, завантажених своєю основною професійною діяльністю, недостатньо мотивації до відстеження нововведень в суміжних областях, що призводить до свого роду стагнації (спаду ділової активності), що виявляється як у застосуванні застарілих і неефективних інформаційних технологій, так і застарілого або не професійно розробленого інструментарію підбору персоналу, і, в кінцевому рахунку, веде до зниження якості його підбору. По-третє, можливості сучасних інформаційних ресурсів в повній мірі не використовуються в організаціях у зв'язку з відсутністю технологій їх

застосування в процесі підбору персоналу. По-четверте, існує досить складна проблема створення необхідних і достатніх умов ефективного застосування інформаційних технологій в процесі підбору персоналу.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від значної кількості чинників. Серед них особливе місце займає проблема «людських ресурсів». В даний час ні у кого не викликає сумніву, що персонал організації є найбільш важливою силою сучасного виробництва.

Разом з тим усвідомлення ролі персоналу в сучасному виробництві зумовило виникнення проблеми керівництва людьми, що працюють на підприємстві. Ефективний підбір персоналу забезпечує високу вірогідність успіху діяльності організації.

Література:

1. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики/ Г. В. Назарова, К.Ю. Котляревська // БІЗНЕСІНФОРМ № 10.- 2015.- С.56-60
2. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С.У. Олійник; Нар. Укр. ккад. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
3. Первушина М. Розвиток системи HR як складова успішного бізнесу / М. Первушина //Контракт. – 2010. – №12. – С. 36-37.
4. Системы отбора персонала и оплаты труда в США [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ekportal.ru/page-id-217.html>
5. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.

References:

1. Nazarova Gh.V., Kotljarevsjka K.Ju. Porivnjajljnyj analiz polityky najmannja personalu: najkrashhi svitovi ta ukrajinsjki praktyky/ Gh.V. Nazarova, K.Ju. Kotljarevsjka // BIZNESINFORM № 10.- 2015.- S.56-60
2. Teorija ta praktyka menedzhmentu personalu: pidruchnyk / S.U. Olijnyk; Nar. Ukr. Akad. – Kh.: Vyd-vo NUA, 2013. – 376 s.
3. Pervushyna M. Rozvytok systemy HR jak skladova uspishnogho biznesu / M. Pervushyna //Kontrakt. – 2010. – № 12.– S. 36-37.
4. Sistemy otbora personala i oplaty truda v SShA [Yeλεκτρονний ресурс]. – Rezhim dostupu: <http://www.ekportal.ru/page-id-217.html>
5. Sytnyk N.I. Upravlinnja personalom: navchaljnyj posibnyk [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.