

ОСОБЛИВОСТІ НАЙМУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Бившева Л. О., Кондратенко О. О.

Стаття присвячена вивченню проблеми найму та підбору персоналу в сучасних умовах. Розглянуті етапи формування системи підбору персоналу в організації. Проведено порівняльний аналіз традиційних і нетрадиційних методів найму персоналу, виділені переваги і недоліки кожного методу. Визначено умови, від яких залежить вибір методів підбору персоналу сучасної організації. Зроблені висновки щодо ефективності методів найму персоналу. Охарактеризовано основні сучасні способи та напрямки при пошуку та підборі персоналу. Проаналізовано досвід найму персоналу в зарубіжних країнах: визначені основні критерії, за якими підбирається персонал. Обґрунтовано необхідність подальшого вивчення аспектів найму та системи підбору персоналу.

Стаття посвящена изучению проблемы найма и подбора персонала в современных условиях. Рассмотрены этапы формирования системы подбора персонала в организации. Проведен сравнительный анализ традиционных и нетрадиционных методов найма персонала, выделены преимущества и недостатки каждого метода. Определены условия, от которых зависит выбор методов подбора персонала современной организации. Сделаны выводы относительно эффективности методов найма персонала. Охарактеризованы основные современные способы и направления при поиске и подборе персонала. Проанализирован опыт найма персонала в зарубежных странах: определены основные критерии, по которым подбирается персонал. Обоснована необходимость дальнейшего изучения аспектов найма и системы подбора персонала.

The problem of restructuring of enterprises in the conditions of transitive economy. The stages of project implementation enterprise restructuring. The aims and aspirations of the reasons for companies to change. The role of staff in the restructuring of the organization. The essence of the methods of resistance to the introduction of organizational changes. It is proved that in taking the decision to start restructuring must take into account that the human potential of the enterprise is a major factor for success when making changes in the company. It was found that the effective work with the staff will depend on the success of organizational change and transformation, and the development of quality programs for restructuring is a key factor for success in the competition.

Бившева Л. О.

канд. екон. наук, доц.
каф. «Менеджмент» ДДМА
lbyvsheva@yandex.ru

Кондратенко О. О.

асистент
каф. «Менеджмент» ДДМА
kondr1978@mail.ru

ДДМА – Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ.

УДК 331.108

Бившева Л. О., Кондратенко О. О.

ОСОБЛИВОСТІ НАЙМУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Персонал є одним з головних ресурсів організації. Якість цього ресурсу безпосередньо впливає на конкурентні переваги, а також на стратегічні перспективи і можливості організації. Конкурентоспроможне підприємство прагне до найбільш ефективного використання потенціалу і можливостей своїх співробітників, створюючи сприятливі умови для успішної праці і постійного розвитку свого персоналу. Наймання персоналу – перший інструмент взаємодії організації з потенційним співробітником. Тому створення ефективної процедури найму – завдання першої необхідності для будь-якої організації.

Проблемою підбору персоналу займалися такі вчені, як: Г. Десслер, Д. Купер, К. Кінан, М. Хаммер, А. Робертсон, Бізюкова І. В, Дорохова Д. А., Єгоршин А. П., Карташов С. А., Магалецький К. А., Нікольський Є. М., Орлова Л. А., Дафт Р. Л., Магура Г. І., Самігін С. І., Кібанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені. У літературі, присвяченій підбору персоналу, можна зустріти безліч визначень даного поняття. По Ю. Ожегову і П. Журавльову підбір персоналу можна визначити як процес вивчення кандидатів. А. Я. Кібанов вважає, що «наймання на роботу – це ряд дій, направлених на залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією, комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу» [3]. Також відзначимо думку, що: «наймання персоналу – це вид управлінської діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання організаційно-правових норм і надання психологічної підтримки з боку адміністрації при оформленні працівника на робоче місце в організацію». [2].

Метою роботи є вивчення проблем найму та підбору персоналу сучасних організацій та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу.

Підбір персоналу є складним процесом, від якого в значній мірі залежить добробут організації і перспективи її розвитку. Тому при формуванні системи підбору персоналу і виборі методів і інструментів слід розглядати її як складну систему, що є складовим елементом загальної системи функціонування організації.

Результати підбору персоналу – виходи системи – це входи багаторівневої системи діяльності підприємства. Метою системи підбору персоналу є вибір кандидата, професійні і особові характеристики і якості якого максимально відповідають вимогам вакантної посади і організації в цілому.

Як і будь-яка система, система підбору персоналу складається з безлічі елементів: сукупності методів підбору персоналу, сукупності цілей і принципів, а також філософії підбору. Тому слід вивчати і оцінювати не лише результати (виходи) системи, але і розглядати підбір персоналу як процес, що складається з послідовних етапів.

Сучасний рівень розвитку теорії і практики управління персоналом дозволяє застосовувати всілякі методи підбору співробітників, використовувати багаторівневі системи підбору кадрів, що охоплюють всі сторони особи. А.Я Кібанов [3] і І.Б. Дуракова виділяють ряд етапів при формуванні системи підбору в організації.

1. Відповідно до стратегії і завдань в першу чергу визначається кількісна потреба організації в персоналі. Розрізняють поточну (оптимальна кількість співробітників, необхідних

для успішної діяльності організації) і довгострокову (кількість співробітників для подальшої реалізації стратегії компанії) потребу в персоналі.

2. У організації мають бути розроблені посадові інструкції, в яких коротко викладаються основні завдання, потрібні освіта і навички роботи, межі відповідальності і повноваження співробітника. Для цього слід детально досліджувати зміст робіт. У такому аналізі використовується сукупність різних методів з тим, щоб уникнути спотворення результату.

Доцільно, наприклад, запропонувати опитуваним перелік контрольних питань. На основі результатів даного аналізу складається посадова інструкція. У цьому документі коротко викладаються основні завдання, необхідна освіта і навички роботи, межа відповідальності і повноваження співробітника.

3. На основі аналізу вакантної посади формується профіль вимог до майбутнього працівника. Він є детальним описом «ідеального» працівника, відповідного для цієї посади. На даному етапі як можна точніше визначаються навички, знання, кваліфікація, практичний досвід, риси характеру і якості, які необхідні для виконання поставлених завдань.

Звичайно, знайти працівника, що задовольняє всім характеристикам, практично неможливо, тому складається мінімальний набір вимог до претендента, що включає професійні (освіта і досвід), психічні (надійність, здатність концентруватися і ін.) і соціально-психологічні (вимоги до соціальної взаємодії) і інші якості.

Профілі вимог до кандидатів, що претендують на різні види робіт, повинні відрізнятися. Наприклад, вимоги до кандидата для роботи в команді істотно відрізняються від вимог до кандидата для виконання завдань поодиночі.

4. Для кожної з вакансій формується філософія відбору і найму, що відповідає стратегії організації в області роботи з персоналом. Тут є декілька варіантів.

Найм для відповідності або пошук «нової крові». Працедавець визначає, для яких цілей наймає працівника – щоб він в першу чергу добре вписався в колектив і корпоративну культуру організації або щоб його нові ідеї і рішення внесли кардинальні зміни в діяльність організації. У першому випадку йдеться про філософію відповідності, коли найбільшу цінність мають досвід і знання кандидата. Філософія «нової крові» використовується при необхідності внесення змін в роботу, причиною яких найчастіше є фінансові кризи, диверсифікація продукту, різкі погіршення в конкурентних позиціях і зовнішніх умовах. Відзначимо, що реалізація філософії «нової крові» пов'язана з певними труднощами – адже на практиці визначити дійсні якості кандидата досить складно, не дивлячись на різноманітність існуючих технік і методів підбору.

Поточна робота або довгострокова кар'єра. При використанні філософії «поточної роботи» компанія орієнтується на миттєві потреби і вимоги до роботи. Такий підхід характерний, перш за все, при наймі виробничих робітників і фахівців адміністративно-господарського відділу. Філософія ж «довгострокової кар'єри» вимагає від кандидата таких якостей, як пристосованість до змін, гнучкість, націленість на результат у довгостроковій перспективі. Але і тут неминуче виникнення деяких проблем: пошук співробітників, що вміють адаптуватися в нових ситуаціях і впливати на ситуацію, досить проблематичний. Також досить складно виявити і оцінити потенціал кандидата, який виявиться корисний організації в довгостроковій перспективі. Більш того, ціна так званої поліфункціональної робочої сили набагато вища, що може викликати ряд проблем в процесі соціалізації нового працівника [6].

Підготовлені кадри або такі, що готуються. Найчастіше організація розглядає дану дилему з економічних позицій. Очевидно, що для економії фінансових ресурсів на навчання і підготовку вигідно наймати вже підготовлений персонал. Проте часто працедавці наймають не підготовлених працівників, керуючись тим, що навчити працівників набагато легше, ніж

перенавчати, коли у кандидата вже склався певний стиль роботи і уявлення про ефективність своєї діяльності.

Вибір методів підбору персоналу залежить від різного роду чинників: ситуації на ринку праці, регіональній і галузевій належності організації, її стратегічних і тактичних цілей, стадії життєвого циклу, особливостей структури і організаційної культури підприємства, специфіки вакантної посади і ін. В процесі підбору персоналу необхідно оцінити рівень професійних навиків, умінь і знань претендента, можливості його потенціалу відповідно до перспективних завдань організації. Це досить трудомісткий і складний процес [7].

Проведемо порівняльний аналіз класичних та нетрадиційних методів найму персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз методів найму персоналу

Назва методу	Переваги	Недоліки
Класичні методи найму персоналу		
Співбесіда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє дізнатися всю необхідну інформацію про кандидата; 2. Дозволяє дізнатися про знання роботи, про комунікацію, про швидкість вирішення проблем. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надаються не об'єктивні дані про людину; 2. Носить формальний характер.
Анкетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість опитування великих груп людей за обмежений час; 2. Опитування може стосуватися різних сторін життя людей; 3. Мінімум впливу дослідника на опитуваного; 4. Оперативність в обробці результатів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неможливість контролювати процес заповнення анкети, що може привести до несамостійності відповідей респондента; 2. Висока вірогідність перебільшення респондентом своїх навичок, знань, умінь.
Тестування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє оцінити міру відповідності психометричних характеристик кандидата специфіці робочого місця; 2. Дозволяє оцінити сумісність кандидата з соціально-психологічними характеристиками колективу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка; 2. Сильний вплив зовнішніх факторів на стан кандидата в момент проведення тестування.
Резюме	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дає об'ємне уявлення про кандидата, його здібності і особові якості, що дозволяє працедавцю економити час; 2. Наочність кар'єрного зростання – можна чітко спостерігати професійну біографію кандидата. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Є вірогідність складання дуже просторового і об'ємного документа, тому тут дуже важлива лаконічність викладу і чітка структура – багато часу для обробки; 2. Відсутність особистого контакту з кандидатом на посаду

Продовж. табл.1

Ассесмент-центр	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку розвитку професійних навичок; 2. Забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії, оскільки результатом стають зрозумілі всім показники; 3. Процедура АЦ вже є рівнем до розвитку персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процедура АЦ дорожча, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників; 2. Для проведення АЦ потрібно багато часу; 3. Для АЦ потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників компанії.
Нетрадиційні методи найму персоналу		
Стресове або шокове інтерв'ю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість побачити, як людина поводить себе в нестандартній, неоднозначній або конфліктній ситуації; 2. Можливість оцінити наявність і міру «проблемної поведінки» при стресі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Може постраждати імідж компанії на ринку праці; 2. Гідний кандидат може відмовитися від пропозиції вийти на роботу.
Brainteaser-інтерв'ю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевіряється можливість давати нестандартні відповіді на нестандартні питання; 2. Перевіряється стійкість до стресу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовується тільки для працівників розумової праці, а особливо де потрібен креатив (чітко обкреслений круг професій).
Графологія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка (не існує єдиної системи інтерпретації почерку.)
Антропологічний метод	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка.

Зараз все частіше використовується два основні способи і напрями при пошуку і підборі персоналу – це executive search, headhunting.

Executive search – послуга, при якій окрема спеціально створена організація займається підбором і відбором керівників або рідких фахівців. Цей дуже ефективний метод використовують у випадках, коли висококваліфікованих фахівців неможливо залучити стандартними методами (наприклад: за допомогою реклами або оголошень).

Headhunting – пошук і підбір (найчастіше здійснюваний по конкретному замовленню) управлінського персоналу і кваліфікованих фахівців високого рівня.

Багато хто вважає, що executive search – це пошук персоналу або співробітника для залучення його у роботу в організації, а headhunting – це переманювання висококваліфікованих співробітників. Але ці два процеси пов'язані між собою і майже не відрізняються один від одного. Headhunting – виступає і представляється як полегшений варіант executive search.

Якщо говорити про досвід найму персоналу в різних частинах світу, зазвичай виділяють три напрями: американський (західний) варіант, японський (східний) і пострадянський. Для американської процедури найму характерна співпраця з кадровими агентствами, українська ж процедура вивчення життя претендента (аж до запити характеристик з середньої школи),

серйозні випробування при прийомі на роботу, випробувальний термін до шести місяців, при тому, що кандидата постійно пересувають з місця на місце, за ним постійно закріплений куратор, який виставляє йому оцінки за виконану роботу. Лише ті кандидати, які отримали позитивні оцінки після закінчення випробувань потрапляють в резерв на висунення [5].

У японській практиці підбір полягає в тому, що кадрові служби визначають відповідних на посаді студентів, коли ті ще вчаться на 2–3 курсах. З такими студентами починають роботу, в процесі якої начитуються лекції про компанію. Головною метою цього заходу є виховання патріотизму по відношенню до компанії, яка хоче їх найняти, як відомо, довічно. Коли молоді фахівці потрапляють в компанію, за ними також закріплюється наставник, але не з метою оцінки, а щоб допомогти влитися в нове середовище [7].

Великі компанії, що діють на пострадянській території, також прагнуть залучити на роботу старшокурсників, щоб ті надалі вибрали їх організацію як місце для працевлаштування. Але, з іншого боку, в Україні ще не дуже розвинений інститут наставництва. Багато компаній намагаються його впроваджувати, проте на ділі це рідко виливається в реальну допомогу. Що стосується випробувань, то на вітчизняних підприємствах вони рідко бувають настільки структурованими і глибокими. Зазвичай кандидат проходить декілька співбесід, після чого зараховується на випробувальний термін, за результатами якого приймається рішення про його зарахування на постійній основі [6].

Різні методи відбору в кадровій практиці мають прив'язку до різних країн. Наприклад, особисте інтерв'ю з кандидатом відноситься до традиційного британського методу, письмові екзаменаційні тести – до китайського, аналіз документів – до німецького, а психологічні тестування, а також перевірка кандидата в неформальній обстановці – до американського методу [4].

Інша проблема може виникнути між лінійними менеджерами і відділом кадрів або власником компанії при рішенні питання, кого наймати – фахівця або людину із загальними знаннями. Фахівець – це людина, що володіє конкретними практичними знаннями і навиками своєї професії. Людина із загальними знаннями своєї професії не має і вузької спеціалізації. Фахівці відділу кадрів можуть вважати за краще найняти людину, що володіє потенціалом. На їх думку, навикам можна навчити, але потенціал працівника до вчення або є, або немає. Лінійні менеджери хочуть бачити людину з конкретними знаннями і навиками в певній області. В більшості європейських країн при наймі персоналу перевагу надають спеціалістам [1].

Практично всі країни вважають важливими такі критерії, як знання іноземної мови, результати тесту, загальна освіта і випускний ранг. Для деяких країн важливі вміння залучати іноземних клієнтів, широке знання іноземних ринків і здатність швидко орієнтуватися в певних ситуаціях, для інших – культура і національність, вміння вести малий і середній бізнес, а також наявність спеціальних навичок і знань. Проранжирувавши ці критерії за ступенем їх важливості для певних країн, можна намалювати картину політики найму в тій чи іншій країні.

Цікаво, що іноземне походження кандидата на роботу може бути як позитивним, так і негативним фактором. Зокрема, 15% опитаних німецьких менеджерів заявили, що іноземне походження персоналу є плюсом, 3% вважають, що це недолік. Іспанці також займають двоїсту позицію з цього питання: 3% розглядають іноземне походження як плюс, 0,5% – як мінус. Необхідно відзначити, що не можна порівнювати важливість параметрів для тієї чи іншої країни і робити висновок про те, що одна країна більш правильно розставляє акценти і робить вибір, а інша ні. У кожній державі в силу культурних цінностей та економічного становища є свої обґрунтовані критерії відбору, які обумовлюють правильність її вибору. Критерії найму персоналу вітчизняними компаніями являють собою сукупність різних елементів, що є специфічними для тієї чи іншої країни. Один з важливих критеріїв відбору в сучасній практиці – вік кандидата, який не повинен перевищувати 35–40 років. Важливим кри-

терієм при відборі персоналу у вітчизняній практиці є також наявність певного досвіду роботи, як правило, бажано в тій посаді, на яку він претендує в новій організації, що має на увазі наявність у нього спеціальних знань у тій чи іншій галузі. У 70% випадків менеджери зволіють взяти на роботу людину з цими спеціальними знаннями і досвідом роботи, ніж людини з загальними знаннями [4]. У практиці деяких компаній існує політика найму на роботу випускників вищих навчальних закладів, які, як правило, можуть не мати досвіду роботи взагалі або мають невеликий досвід. Наймання такого співробітника передбачає наявність розвинутої системи тренінгу в організації, що можуть собі дозволити далеко не всі компанії, так як зазвичай це досить дорогі програми.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в цілому і система найму персоналу зокрема грають ключову роль у ефективному функціонуванні організації. Якщо підбір кадрів здійснений некоректно, це позначається на продуктивності праці, рівні прибутків і розмірі збитків, конкурентоспроможності компанії.

У зв'язку з цим будь-якій організації необхідно як можна більш скрупульозно підійти до процедури найму і, особливо, до управління ним, щоб націлити систему підбору на підвищення ефективності діяльності організації, зробити її конкурентною перевагою.

Світ не стоїть на місці, і в розрізі прогнозованих змін ролі фахівців з найму організаціям вже зараз варто задуматися про ефективне управління підбором, щоб надалі він став перевагою компанії, а не вантажем, що тягне її до дна. У світовій практиці існує безліч різних підходів до найму. Вітчизняним кадровим службам має сенс перейняти в Заході ретельність аналізу першочергових документів, що допоможе відразу відсіяти непідходящих кандидатів і не витрачати на них час і гроші; чітке дотримання законодавству також зіграє позитивну роль в іміджі фірми. Якщо компанія хоче бути успішною, їй варто відноситися до найму персоналу не як до сталої раз і назавжди процедури, але як до живого процесу, що вимагає постійних змін, поліпшень і впроваджень нововведень. Організації необхідно займатися не просто підбором персоналу, але й управлінням наймом, щоб залишатися конкурентоспроможною і максимізувати прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бышева Л.А. Теоретические аспекты формирования личности руководителя в системе самоменеджмента / Бышева Л.А., Кондратенко О.А. // Научно-производческий журнал «Бизнес-навигатор». – 2013. – №3 (32). – С. 204–210.
2. Бриленок А.А. Управление персоналом / А. А. Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 34–38.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
4. Петраков М. А. Современные тенденции найма персонала / М.А. Петраков, А.К. Большакова // Молодой ученый. – 2014. – №20. – С. 371–375.
5. Рора В. Опыт управления персоналом / В. Рора // Трудовое право. – 2011. – № 6. – С. 95–98.
6. Управление персоналом / Под ред. Базарова Н. Р., Еремина Б. Л. Библиотека: Центр кадровых технологий – XXI века – М.: Юнити-Дана, 2013. – 563 с.
7. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н. Ягунова, М. Смагина // Пробл. теории и практики управл. – 2010. – № 7. – С. 86–95.