

СУЧАСНІ СИСТЕМИ ПІДБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність, основні переваги та недоліки, а також інструменти підбору та відбору кадрів на сучасних підприємствах. Зокрема, до основних методів пошуку працівників віднесено зовнішні (консалтинг, аутсорсинг, інтернет, рекрутинг, Державна служба зайнятості) та внутрішні (інтернет, ВНЗ, ЗМІ, власні ресурси, особисті контакти, ярмарки) джерела.

Основними методами відбору персоналу визначено співбесіда, Brainteaser-інтерв'ю, стрес-інтерв'ю, фізіогноміка та інші. Досліджено і доведено ефективність використання методів підбору та відбору кадрів у сучасних умовах господарювання для підвищення прибутковості суб'єктів господарювання.

The article examines the essence, main advantages and disadvantages, as well as the tools of selection and selection of personnel at modern enterprises. In particular, external sources (consulting, outsourcing, Internet, recruiting, the State Employment Service) and internal (Internet, universities, media, own resumes, personal contacts, fairs) of the source are classified as the main methods of employee search.

The main methods for recruiting staff were interviewing, Brainteaser-interviews, stress-interviews, physiognomy and others. The efficiency of using the methods of selection and selection of personnel in modern economic conditions for increasing the profitability of business entities has been proved.

Ключові слова: персонал, кадрова політика, підбір та відбір кадрів.

Key words: personnel, personnel policy, selection and selection of personnel.

Окреслення проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Глобалізація економіки, нові інформаційні технології та стрімкий розвиток суспільства призводять до зміни структури організації – її суті та принципів управління, а відповідно і управління персоналу. За даними Світового Банку, в країнах з перехідною економікою, до яких належить Україна, 16% економічного зростання зумовлено фізичним капіталом, 20% – природним, а 64% пов'язані з людським капіталом. Людський капітал служить необхідною умовою становлення економіки знань, а продукування знань та ідей є основою економічного розвитку. Освіта, виховання, здоров'я, розвиток творчих здібностей виступають чинниками формування високоякісного людського капіталу, що забезпечить у майбутньому високий рівень особистого та суспільного доходу, мультиплікативний макроекономічний ефект. Тому дедалі частіше однією із головних конкурентних переваг компанії на ринку вважають талановитих висококваліфікованих працівників.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Проблемою підбору персоналу займалися такі вчені, як І. Бизюкова, А. Денисова [1], А. Зеленков [3], М. Карлін [4], К. Магалецький, В. Шипуліна [7], а також інші вчені. У працях значених науковців, окрім традиційних методів відбору персоналу, розглядаються також нетрадиційні методи. Проте методи добору персоналу постійно оновлюються, тому потребою виступає дослідження існуючих та новітніх методик здійснення процесів формування персоналу суб'єктів господарювання.

Метою нашого дослідження є аналіз сучасних новітніх підходів до залучення працівників та визначення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Застосування новітніх підходів до набору працівників стає ключовим фактором успіху. Тому жодне підприємство, якщо воно дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей як з погляду витраченого часу і зусиль, так і фінансових ресурсів.

Кожен сучасний спеціаліст повинен мати певний запас інтелекту для своєчасної пере-

орієнтації і адаптації до нових умов виробництва. Адже з ускладненням структури технологічних процесів підвищується значущість загальних організаційно-управлінських функцій. Поряд з основною традиційною функцією координації виробничої діяльності, яку здійснював працівник виділяються функції маркетингу, зокрема, в сучасних умовах інтернет-маркетингу та електронної торгівлі, брендингу, управління фінансовими потоками і інші. Вони потребують специфічних «ринкових знань».

Цінність працівника дедалі більше визначається не тільки тим, які знання є у нього, а й тим, чому він навчається і може застосовувати у практичній діяльності. Водночас інформаційно-технологічна революція вимагає від працівників не тільки нових професійних, але й морально-психологічних якостей, здатності приймати оперативні рішення, працювати у стресових мовах, здатності до колективної взаємодії та координації праці.

Сьогодні на українському ринку праці значною мірою копіюють економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів (рис. 1).



Рис. 1. Методи пошуку працівників у сучасних ринкових умовах господарювання.

Із рисунка 1 видно, що залучити працівників можна як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій.

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що свідчить про затребуваність цих послуг.

Серед даних агентств доцільно виділити окремо послугу аутсорсингу – поняття, що охоплює не лише питання «оренди» персоналу. Він поділяється на бізнес-аутсорсинг та аутстафінг. Бізнес-аутсорсинг є виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та залученням для їх виконання підрядників. При бізнес-аутсорсингу замовникові потрібні не конкретні працівники, а здійснення певної роботи. А от аутсорсинг, пов'язаний з найманням персоналу, називається аутстафінгом. За такого виду робіт компанія-провайдер набирає до шта-

ту працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника).

Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу (потрібний замовнику персонал перебуває постійно у штаті провайдера, а замовник залежно від необхідності обирає собі того чи іншого працівника); добір тимчасового персоналу (найчастіше терміном до трьох місяців (наприклад, сезонні роботи); виведення персоналу за штат (підприємство виводить своїх постійних співробітників за штат (звільняє), а до штату їх приймає провайдер).

Із основними обсягами ринку аутсорсингу в Україні можна ознайомитися на рисунку 2.



Рис. 2. Рейтинг аутсорсингових процесів в Україні [4, с. 108].

Проте серед усіх методів, найпоширенішим і з великим потенціалом є використання Інтернету. Це може бути пошук спеціалістів на спеціальних сайтах пошуку роботи або на спеціалізованих професійних форумах (Work.ua, rabota.ua тощо).

Також дієвим є розміщення вакансій на сайті компанії, що дасть потенційним працівникам змогу ознайомитись як з вакантним місцем, так і з самою компанією.

Важливо зазначити, що які б методи і засоби пошуку працівників не використовувала б компанія, головним при наборі персоналу є безпосередній їх відбір на самому підприємстві. Нині є можливість вибору серед широкого кола інноваційних методів (рис. 3).

Розглянемо детальніше основні з наведених методів відбору персоналу. Одним із найрозповсюдженіших методів відбору є інтерв'ю. Раніше співбесіда мала на увазі формальні питання щодо уточнення резюме і вмінь.

Нині ж відомо багато підходів і варіацій даного методу підбору персоналу: вільна або структурована, особиста чи групова, панельна, послідовна і т. д.



Рис. 3. Сучасні методи відбору кадрів на підприємствах.

При цьому варто також врахувати, що пошукувачі роботи нерідко надають неправдиву інформацію під час співбесіди чи складання резюме, що вкрай негативно позначається на їх подальшому працевлаштуванні (рис. 4).



Рис. 4. Перелік неправдивої інформації, яку найчастіше надають шукачі роботи [5].

Тестування фактично є письмовим вираженням співбесіди, тому механізм побудови складання анкет є схожим до механізму побудови інтерв'ю.

Не менш цікавими є і нетрадиційні методи оцінки та відбору потенційного співробітника організації. Зокрема, деякі роботодавці використовують такий метод, як фізіогноміка. Суть його полягає у визначення характеру людини з її зовнішності та, зокрема, рис обличчя. Проте використання фізіогноміки доцільне за умови великого досвіду кадровика в цьому напрямку та й з великою обережністю.

Brainteaser-інтерв'ю у дослівному перекладі означає «інтерв'ю, що лоскоче мозок». Суть його полягає в тому, що претендентам потрібно відповісти на нестандартні питання або розв'язати логічну задачу. Мета даного методу – перевірити аналітичне мислення і творчі здібності претендента, цільова аудиторія – працівники розумової праці. Найбільшим популяризатором даного методу вважають компанію «Microsoft». Так, наприклад, є корпоративна легенда про те, як один із працівників компанії, йдучи вулицею, вигадав питання «А чому каналізаційні кришки круглі?» і з успіхом застосовував його в наборі працівників.

Великої популярності набувають стрес-інтерв'ю, однак забувають про те, що вони актуальні до певних типів працівників або необхідно їх адаптувати до своїх умов діяльності. Даний метод використовують для оцінки стресостійкості спеціаліста, котрому доведеться працювати у відповідних умовах. Під час даного інтерв'ю потрібно намагатися «вивести із себе» претендента неочікуваними і спеціально неприємними питаннями і поведінкою. Проте це може негативно вплинути на імідж підприємства як роботодавця, тому метод вимагає великої підготовки. Даний метод використовують при відборі співробітників на такі посади, як касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть спеціалісти з персоналу.

Одним із нестандартних методів є метод графології – проведення психодіагностики претендента на основі вивчення його почерку. Плюсами даного методу є те, що ви зможете уникнути обману з боку претендента, а також діагностика можливо й без інформування об'єкта вивчення. Мінусами – даний метод потребує специфічних глибоких знань людини в даній сфері.

Груповий підхід до набору працівників покладений в основу методу брифінгу. Найчастіше даний метод застосовують при масовому наборі працівників розумової діяльності. На проведення витрачається певний спланований час: на основі отриманих резюме формують групи і проводять брифінг (2 дня), підбивають підсумки роботи і проводять завершальну зустріч з обраними працівниками (4 дня).

Такий нетрадиційний метод відбору, як аналіз імені та по батькові базується на давно відомій мультиплікаційній фразі «Як ви яхту назвете, так вона і попливе». Пропагандисти цього методу в широких масах роботодавців стверджують, що є пряма залежність впливу імені на характер, вибір професії та темперамент людини. У характеристику особистості майбутнього співробітника чималу лепту вносить і пора року, в яку людина народилася. Тому на вакантну посаду керівника, головними якостями якого повинні бути рішучість, здатність працювати там, де необхідно проявити силу волі, витривалість, спрямованість, велика ймовірність бути відібраним належить кандидату, народженому взимку. Крім цього, популярності набирають оцінка претендентів на роботу за допомогою аналізу знаку Зодіаку, профілю у соціальних мережах (зокрема, наявних фото) і т.д.

Звичайно, використання єдиного методу підбору і відбору кадрів за такої їх різноманітності є недоцільним, тому сучасні підприємці активно використовують їх комбінації при підборі власного персоналу. Прикладом цього є система компанії «РОСА» (займається виробництвом товарів для мистецтва), яку ми склали з урахуванням досвіду працевлаштування випускників Тернопільського національного економічного університету для зручності подальшого працевлаштування студентів та моральної готовності майбутніх випускників (рис. 5).

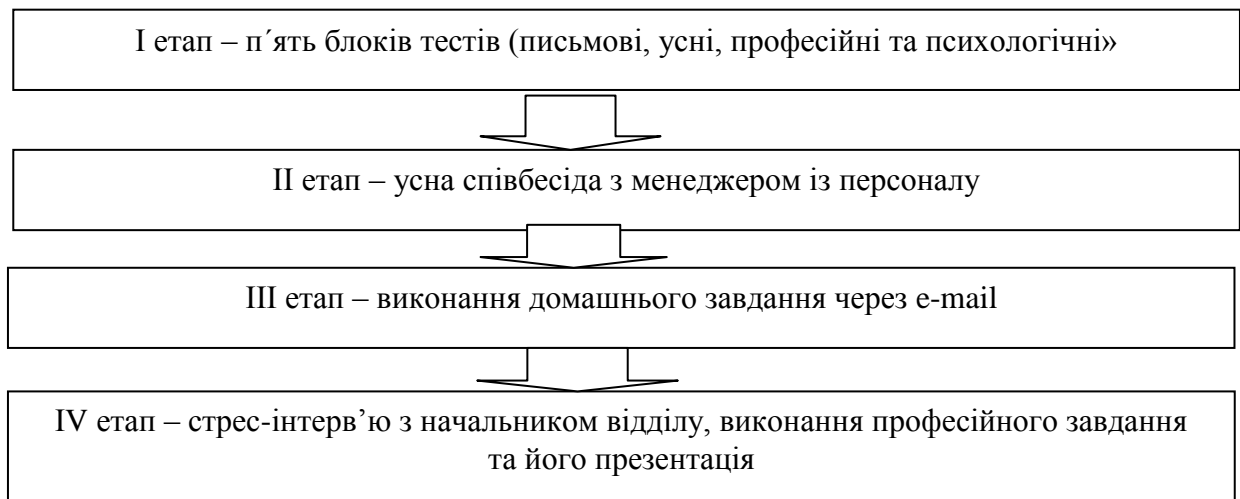


Рис. 5. Система відбору кадрів ТОВ «Роса».

Висновки. Отже, економічний досвід накопичив велику кількість методів пошуку і набору працівників, що є важливим етапом формування людського капіталу підприємства. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства і розуміти, що на ринку праці в період існуючої кризи є велика кількість працівників-професіоналів, яких легше залучити до свого колективу. Тому саме нині актуальним є зацікавлення, залучення і відбір даних найцінніших ресурсів, використовуючи для цього ефективні і оптимальні методи. Ефективність набору працівників залежить від володіння сучасними методиками, тому доцільно стежити за їх розвитком.

Література

1. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // *Управление персоналом.* – 2015. – № 24. – С. 66 – 70
2. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии // *Управление персоналом.* – 2014. – № 3. – С. 62 – 64.
3. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, М. М. Налапко // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* – 2008. – № 3 (3). – С. 125 – 135.
4. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. В. Борисюк // *ІДСД.* – 2013. – № 10. – С. 96 – 102.
5. Назарук О. Секреты успешного проведения собеседования // *hrliga.com* – 15.02.2014.
6. Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору персоналу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://socionics.lite-web.net>
7. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О. В. Каспрук // *Вісник Хмельницького національного університету.* – 2009. – № 3, Т. 2. – С. 111 – 117.