

Ільєнко Ростислава Василівна, канд. екон. наук, доцент
Іванова Тетяна Миколаївна, канд. екон. наук, доцент
Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

ПРОБЛЕМИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Успіх діяльності будь-якого підприємства багато в чому залежить від того, які люди там працюють і наскільки кожен співробітник є ефективним на своєму місці. Підбір потрібного персоналу допомагає примножити дохід організації, підвищити її ефективність. Неякісний же підбір призводить до невиконання поставлених цілей і задач, в кінцевому підсумку, знову потрібно витратити сили, час і гроші на залучення нових людей. Але перш ніж стане зрозуміло чи справляється співробітник зі своїми завданнями, може пройти дуже багато часу. Крім того, кількість помилок при призначеннях на посади, як і раніше велика, а кожна така помилка дуже дорого обходиться підприємству.

Ще десять років тому конкурентна перевага однієї організації перед іншою розглядалася з технічної точки зору (новітні технології виробництва, сучасне обладнання тощо). Але зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал організації, зокрема його високий рівень знань і професіоналізм. Таким чином, підбір персоналу, як один з елементів системи управління персоналом, сьогодні представляє значний інтерес, який важко переоцінити.

Більшість вчених розглядають підбір персоналу як процес, що спрямований на визначення особистих та професійних якостей працівника та створення на їх основі резерву кандидатів, з яких відбирається працівник, який найбільше відповідає вакантній посаді [1].

Професійний підбір кадрів побудований на наступних принципах:

- відповідності (співставлення ділових якостей претендентів вимогам посад);
- перспективності, що ґрунтується на обліку певних умов (вікового цензу для різних категорій посад, тривалості роботи на одній посаді, стану здоров'я особи);
- змінюваності (процес зміни місця працівників у системі поділу праці для кращого використання потенціалу персоналу).

Підбір кадрів передбачає системний підхід і включає:

- загальний аналіз потреби в кадрах;
- формулювання вимог до персоналу, виходячи з потреб організації, використовуючи аналіз робочого місця, посади, а також термінів та умов набору;
- визначення основних джерел підбору кандидатів;
- вибір методики оцінки та відбору кадрів.

Підбір персоналу може здійснюватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел підбору. Внутрішніми джерелами є підбір кандидатів на вакантні посади з персоналу організації. До зовнішніх джерел можна віднести залучення кандидатів на вакантну посаду з допомогою рекомендацій людей, які працюють в даній організації, їх родичів та знайомих, «самостійні» кандидати (люди, які займаються самостійним пошуком роботи без звернення до служб зайнятості і агентств), реклама в засобах масової інформації та мережі Інтернет, контакти з навчальними закладами, через державні служби зайнятості і кадрові агентства. Деякі з перерахованих джерел є достатньо дорогими (послуги кадрових агентств, публікації в ЗМІ), деякі – недорогі (послуги державних центрів зайнятості населення та навчальних закладів). Існують джерела і зовсім безкоштовні для організації – ресурси Інтернет (безкоштовні сайти і соціальні мережі) [2].

В сучасній організації існує безліч методів підбору персоналу, але, умовно, їх поділяють на традиційні та нетрадиційні (сучасні).

До основних традиційних методів відбору персоналу можна віднести [3]:

– анкетування (роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника);

– інтерв'ю (біографічне – для з'ясування минулого досвіду кандидата з метою прогнозування його можливостей і здібностей, ситуаційне – для виявлення загальних і аналітичних здібностей кандидата і підходи, що використовуються до вирішення нестандартних проблем і вміння виходити з важких ситуацій, структуроване – для виявлення професійних та особистісних якостей кандидата за заздалегідь розробленим структурованим списком питань, інтерв'ю за компетенціями, мета якого визначити рівень відповідності кандидата ключовим компетенціям, необхідним для роботи в даній організації та на даній посаді);

– тестування, тобто метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень;

– перевірка рекомендацій та послужних списків, коли кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх керівників або інші аналогічні документи;

– медичне обстеження для підприємств, де воно є найнеобхіднішим.

Серед нетрадиційних методів можна виділити [4]:

– метод стресового інтерв'ю, метою якого є визначення стресостійкості кандидата (вибір методу виправданий при підборі касирів, операціоністів в банках, пожежників, співробітників поліції, фахівців з персоналу);

– *vgainteaser*-інтерв'ю (кандидатам необхідно дати відповідь на нестандартні питання або вирішити логічну задачу), завданням якого – перевірка аналітичного мислення і творчих здібностей претендента (раціонально використовувати при підборі програмістів, менеджерів з реклами, аудиторів, консультантів);

– використання соціальних мереж для пошуку співробітників, а також для обговорення ризиків і труднощів, що виникають в роботі, для обміну думками і посиланнями, як обходити підводні камені і отримувати максимальні результати;

– застосування поліграфу («детектора брехні»), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість наданої претендентом інформації (використовується банками);

– використання системи знань з фізіономіки, що дозволяє визначати тип особистості кандидата та його душевні якості за зовнішніми ознаками обличчя (форми і виразу);

– використання методу графології, що у вітчизняній практиці чомусь не сприймається серйозно, тоді як за кордоном все більше захоплює позиції при підборі кадрів та прогнозом щодо їхньої поведінки, цілком та ефективно замінюючи відповідні тести.

– застосування знань з хіромантії (науки про лінії та пагорби на руці) допомагає визначити основні характерні риси людини, її прагнення та долю.

– метод френології, що являє собою систему знань із вивчення взаємозв'язку між характером людини і морфологією його черепа (найменше застосовується в практичній діяльності спеціалістами кадрових служб в силу масового скепсису щодо френології) та ін.

Нетрадиційні методи не можуть застосовуватися як основні при підборі персоналу, а використовуватися лише як допоміжні. Їхнє застосування повинно бути узгоджене з керівництвом організації і підтверджено практичними результатами.

Отже, не існує єдиної моделі підбору, оскільки кожна організація самостійно створює свої правила і критерії, за якими буде здійснюватися підбір персоналу. При цьому менеджер з персоналу повинен використовувати комплекс різних методів, оскільки окремо вони не дають вичерпної інформації про кандидата. Результати, отримані за допомогою одного методу, потрібно доповнювати даними, отриманими за допомогою інших методів. Тільки тоді можна розраховувати на те, що відібрані співробітники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору і повністю влаштують організацію. Крім цього, методи підбору повинні бути економічно обгрунтовані, юридично допустимі, етично виважені і застосовуватися у відповідності зі статусом вакантної посади.

Можна виділити дві стадії відбору персоналу: широкий відбір, що передбачає первинний відсів кандидатів за умови мінімальних фінансових і трудових витрат, і, вузький, який спрямований на виявлення кандидатів, максимально відповідних профілю придатності за умови використання комбінацій найбільш валідних, надійних і об'єктивних методів.

Але, всупереч сказаному, на практиці роботодавець у процесі підбору персоналу може зіткнутися з безліччю проблем, таких як:

- відсутність чіткого уявлення про те, кого шукати, яким вимогам повинен відповідати кандидат і для виконання яких обов'язків необхідний новий співробітник (пошук потрібного співробітника може безуспішно продовжуватися тривалий час);
- невміння визначити джерело і метод пошуку співробітників у відповідності з посадою (наслідок – на пошук кандидатів витрачаються зайві кошти і час);
- непрофесійність співробітника, що займається підбором (це призводить до заниженої або завищеної оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів);
- відсутність програми адаптації новачка (результат – затягування процесу «адаптування» працівника і початку його ефективної самостійної роботи).

Таким чином, можна виділити наступні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору персоналу:

- планування потреби в персоналі заздалегідь, що передбачає раціональне формування кадрового резерву та впровадження принципу взаємозамінності співробітників на тих ділянках роботи, де це можливо;
- розробка і впровадження єдиного стандарту підбору персоналу і механізму прийняття рішення щодо кандидатів та доведення його до керівників організації;
- оптимізація процесу підбору кадрів за допомогою технологічності (виділення основних і другорядних вимог до кандидатів (це скоротить час на пошук кандидатів), скорочення часу співбесід з «невідповідними» кандидатами, використання режиму групової та онлайн співбесіди, ресурсу інформаційних та соціальних мереж);
- комплексність процесу підбору, що можна досягти за допомогою аналізу особливостей діяльності організації і застосування інформаційних технологій для швидкого обміну актуальними знаннями і навичками;
- використання послуг рекрутингових агентств, коли замовник досить тісно взаємодіє з рекрутером, але за умови позитивного досвіду агентства та наявності у нього великої і добре організованої бази даних, терміну та вартості виконання робіт, умов оплати і гарантій, спеціальної освіти у співробітників кадрового агентства (періодичність підвищення їхньої кваліфікації).

Отже, процес підбору персоналу – один з проблемних і, в той же час, один з найбільш необхідних процесів у житті будь-якої організації. Важливе завдання менеджера з персоналу або керівника – оптимізувати ці процеси, зробити їх максимально ефективними і з мінімальними витратами без втрати якості.

Список використаних джерел

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
2. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н. Самолюк // Пробл. рац. використ. соц.-ек. та природ.-ресурсн. потенц. регіону : фінанси. політ. та інвест. : Зб. наук. пр. – 2010. – Вип. XVI, №1. – С. 401-410.
3. Терентьева Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приёмы. – М.: Эксмо, 2010. – 398 с.
4. Яцюк О. М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm