

УДК 621.9.:681.3

М. В. Чорна, д-р екон. наук, проф. (ХДУХТ, Харків)

М. М. Білоножко, магістрант (ХНУБА, Харків)

ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СИСТЕМНИЙ ТА ПРОЦЕСНИЙ ПІДХОДИ

Розглянуто можливість та доведено доцільність застосування системного та процесного підходів під час підбору персоналу підприємства, здійснено компаративний аналіз існуючих методів підбору персоналу.

Рассмотрена возможность и доказана целесообразность применения системного и процессного подходов при подборе персонал предприятия, проведен компаративный анализ существующих методов подбора персонала.

The possibility and feasibility of applying proven system and process approaches in the selection of personnel, by comparative analysis of existing methods of recruitment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку України пов'язаний із необхідністю подолання наслідків кризових явищ і формуванням ефективної економічної системи. Дієвість національної економіки забезпечується стабільним функціонуванням окремих суб'єктів господарювання. Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання. Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно додержуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства. Саме тому важливими та актуальними стають питання обґрунтування можливості та доцільності одночасного застосування системного та процесного підходів для забезпечення ефективного підбору персоналу в залежності від характеристик та особливостей сфери діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість вирішення зазначеного питання зумовило наявність значної кількості праць із проблематики управління персоналом, зокрема підбору персоналу підприємства. Вагомий внесок у вирішення питань

ефективного підбору персоналу зробили такі відомі науковці як Р. Драфт, Д. Коултер, В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, С. Попов, С. Іванова, Г. Назарова, Н. Маркова та ін. [1–10]. Вони акцентували увагу на дослідженні основних методів та можливостей їх застосування, особливостях і специфіці етапів підбору персоналу тощо. Проте межі та доцільність застосування системного та процесного підходів під час підбору персоналу на підприємстві досліджено не в повній мірі та потребують подальшого розвитку.

Мета та завдання статті. Метою статті є доведення доцільності застосування системного та процесного підходів для підбору персоналу підприємства. Для досягнення зазначеної мети вирішено такі завдання:

- визначено межі та особливості застосування системного підходу під час підбору персоналу підприємства;
- здійснено компаративний аналіз існуючих методів підбору персоналу;
- виділено та обґрунтовано етапи підбору персоналу підприємства в межах процесного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значущість та рівень вимог до відбору персоналу. Відбір персоналу традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, та в результаті вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства, комплексне вирішення якого потребує одночасного застосування системного та процесного підходів. Ґрунтуючись на засадах системного підходу підбір персоналу доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів [11]. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал

(рис.1).

У результаті аналізу існуючих підходів до трактувань персоналу підприємства встановлено їх значне різноманіття та визначено, що найбільш точною є позиція В. Воронкової, яка зазначає: «Персонал підприємства – це сукупність працюючих певної організації, що перебувають у взаємодії та виконують окремі функції, які відповідають кваліфікаційному рівню та професійним знанням кожної особи, для досягнення основної мети підприємства» [3].



Рисунок 1 – Системний підхід до підбору персоналу

Серед основних елементів системи підбору персоналу доцільно виділити такі – мета, суб'єкти, об'єкти, методи, критерії та принципи відбору, інформаційне забезпечення. У якості мети системи відбору персоналу визначено формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства. Суб'єктами даної системи виступають менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Критерії, методи та джерела підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи.

Розгляд підбору персоналу як системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення проблем у разі не відповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку підприємства. Шляхом корегування кількісних (залучення нових працівників, скорочення існуючих) та якісних (підвищення кваліфікації наявних працівників, залучення нових працівників необхідної кваліфікації) характеристик існуючого персоналу новим вимогам відбувається формування необхідного для вирішення нових

завдань персоналу.

У разі формування персоналу для новоствореного підприємства вирішується завдання комплектування постійного штату. Це викликає необхідність застосування поряд з системним і процесним підходом. Підбір персоналу з позиції процесного підходу дозволяє трактувати його як процес, який здійснюється шляхом реалізації певних послідовних етапів.

У результаті аналізу існуючих підходів науковців до виділення окремих етапів процесу відбору персоналу [4; 5] не виявлено значних розбіжностей. Це дозволило виділити такі етапи: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу; визначення методів пошуку кандидатів та їх залучення; комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата; вибір кращого кандидата; пропозиція роботи; затвердження на посаді (рис. 2).

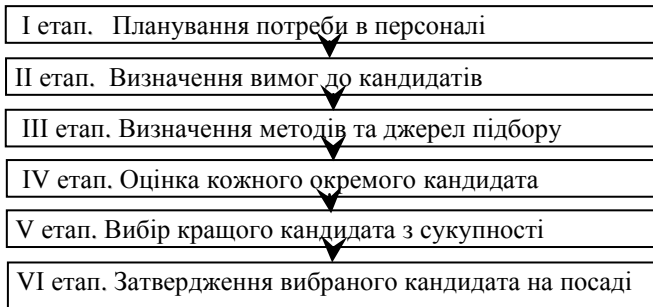


Рисунок 2 – Процесний підхід до підбору персоналу

На першому етапі, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії та кваліфікації здійснюється робота з планування потреби в персоналі. Прийом на роботу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидата. Менеджер, який проводить відбір персоналу, розробляє критерії оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів у залежності від посади чи місця роботи. До основних загальних критеріїв відносять такі як кваліфікацію, досвід роботи, вік та стан здоров'я. Особливістю підбору управлінського персоналу, пов'язаною за думкою сучасних науковців із необхідністю виділення таких критеріїв, які дозволяють здійснювати підбір згідно з технічними

навичками та людськими [6]. Наприклад, основні риси та здібності які повинні мати:

- керівники дочірніх компаній: добрі комунікаційні здібності, управлінський талант, емоційна стабільність, здатність адаптуватись до нового середовища;

- функціональні керівники: зрілість, емоційна стабільність, технічна здатність до виконання службових обов'язків;

- операційні менеджери: зрілість, емоційна стабільність, знання локальних законів, знання людей країни-господаря.

Далі менеджеру необхідно визначити методи пошуку кандидатів. У сучасній теорії та практиці управління персоналом виділяють активні та пасивні методи набору персоналу. Вибір тих чи інших методів зумовлений співвідношенням попиту на робочу силу та пропозиції на ринку праці – активні методи застосовують у разі перевищення попиту на робочу силу над її пропозицією; пасивні – перевищення пропозиції на ринку праці над попитом на робочу силу. Таким чином рішення щодо застосування активних чи пасивних методів приймається за результатами аналізу кон'юнктури на ринку праці.

У залежності від чисельності персоналу проблема його підбору вирішується індивідуально. Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні та зовнішні. Кожне із зазначених джерел кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю.

До джерел зовнішнього набору належать такі: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування; система контрактів підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів. Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають [2; 5].

Поряд із розглянутими основними напрямками комплектування підприємства кадрами існує лізинг, суть якого полягає в залученні

працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

Наступний етап процесу підбору персоналу починається з аналізу списку кандидатів із точки зору їх відповідності вимогам. Значне різноманіття сучасних методик оцінки та відбору кадрів дозволяє керівництву здійснити формування персоналу відповідно різним стратегіям розвитку підприємства.

Компаративний аналіз розробок фахівців теоретиків і практиків щодо методів підбору та оцінки персоналу [1–5; 7–10] дозволив визначити основні, які найбільш часто використовують, та встановити їх переваги та недоліки. Усі методи можна згрупувати у дві групи – традиційні та креативні. Серед традиційних, виділено такі:

- анкетування, метою застосування якого є первинне знайомство, часто застосовуються на державних підприємствах. Досить часто комбінується зі співбесідою. Основними перевагами цього методу є простота та невисока вартість, а недоліками – неможливість визначити «людські» характеристики (уміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання тощо) та необхідність застосування додаткових методів;

- співбесіда, яка має такі різновиди: кваліфікаційна (оцінка професійних якостей) та дисциплінарна (визначення відповідності з особливими умовами роботи). До переваг співбесіди можна віднести прямий контакт із кандидатами, а до недоліків – суб'єктивність оцінки;

- інтерв'ю – це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда. У вітчизняній практиці менеджменту персоналу застосовується досить рідко;

- тестування на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування належить можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків – значні витрати, необхідність у консультації спеціалістів та обмеженість самих тестів.

Зростання складності сучасних організацій, значний динамізм зовнішнього середовища підвищують вимоги до персоналу підприємства. Це привело до значне розширення меж застосування креативних методів, основними серед яких є такі:

- імітаційні методи (коучинг) – це один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, який показують на скільки людина адаптується в нових умовах та може змоделювати потенційно-проблемну ситуацію [9]. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини та можливість її

мотивувати, а недоліком – досить висока вартість;

- особистісні тести дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та здатність проаналізувати до якого типу темпераменту вона належить [8]. До переваг можна віднести спроможність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків – значна працевітність;

- метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера, сутність якого у такій побудові питань, що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. За думкою Г. Назарової цей метод дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів [9]. Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей та нестандартності мислення кандидата;

- метод «CASE- інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» – оцінити поведінкові характеристики кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата щодо застосування свого досвіду для формування конкретних дій у різних ситуаціях.

Кожне підприємство застосовує ті чи інші методи підбору персоналу в залежності від стратегії та пріоритетів розвитку, важливості даної посади, фінансового становища тощо.

Наступний етап – вибір кращого кандидата, а останній – затвердження на посаді.

Таким чином, процесний підхід дає можливість проводити етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних стадіях роботи з метою скорочення термінів і підвищення якості відбору, враховуючи галузеву специфіку підприємства.

Висновки. Застосування системного та процесного підходів до підбору персоналу підприємства дозволяє комплексно вирішити завдання формування необхідного за якісними властивостями та структурою персоналу виходячи зі специфіки сфери діяльності підприємства та стратегії його розвитку. Подальші дослідження зазначеної проблематики пов'язані з необхідністю розробки ефективної системи підбору персоналу для підприємств різних галузей національного господарства. Вирішення цих питань планується здійснити у наступних роботах.

Список літератури:

1. Дафт Р. Л. Менеджмент організації / Ричард Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э.М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с.
2. Філософія управління персоналом : монографія / В. Г. Воронкова [та ін.]. – Запоріжжя : ЗДІА, 2005. – 472 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
4. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного университета, 2005. – 267 с.
5. Волобуев М. Методы поиска персонала / М. Волобуев // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 40–45.
6. Коултер Д. Культурные различия и управление / Д. Коултер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С.87–90.
7. Кузьмин А. М. Методы поиска идей и создания инноваций [Электронный ресурс] / А. М. Кузьмин. – Режим доступа : <<http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0012/>>.
8. Иванова С. А. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. А. Иванова – Киев : Альпина Паблішер, 2012. – 312 с.
9. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 240 с.
10. Магура М. И. Поиск и подбор персонала / М. И. Магура. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ООО "ЖУРНАЛ" Управление персоналом, 2003. – 304 с.
11. Третьяков С. Н. Системный и комплексный подходы [Электронный ресурс] / С. Н. Третьяков – Режим доступа : <<http://unmm.ru/articles/154.>>

Отримано 01.05.2013. ХДУХТ, Харків.
© М.В. Чорна, М.М. Білоножко, 2013.