

УДК 338.331.5 (045)

Л. В. Бондарчук,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ІНВЕСТИЦІЙ В ПРОЦЕСИ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

L. Bondarchuk,
Ph.D., assistant professor of management and administration, Vinnytsia Trade and Economic Institute KNTEU

AN INTEGRATED APPROACH TO INVESTMENT IN THE PROCESSES OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PERSONNEL

Стаття містить аналіз процесів набору та відбору кадрів, особливостей і відмінності між ними. Автор пропонує використовувати комплексний підхід до побудови стратегії розвитку персоналу, його навчання і формування бази знань. Результатом стратегічного підходу буде можливість побудови профілю претендента і працюючих співробітників за ключовими показниками, що дозволить оптимізувати управління розвитком персоналу на підприємстві.

Мета статті — аналіз існуючих особливостей та сучасних проблем системи управління персоналом; розробка комплексного підходу до побудови стратегії управління та навчання персоналу як основи відбору кадрів.

Задача ефективного відбору кадрів може бути вирішена на основі організації безперервної цілеспрямованої роботи кадрової служби, формування кадрового резерву та мобільної організації ефективних заходів для забезпечення підприємства необхідними фахівцями.

Серед "швидких методів" моделювання відповідності претендента ми пропонуємо формування профілю компетенцій персоналу та порівняння з еталонною моделлю за запропонованою схемою. Вважаємо, що дуже складні профілі з врахування особистих якостей та професійних якостей не сприяють ефективному прийняттю рішення.

Загальний системний підхід до процесів набору та відбору персоналу повинен базуватись на стратегії розвитку підприємства та її проекції — розвиток персоналу.

У цій стратегії повинні бути представлені такі напрями, як:

- 1. Функціональна відповідність персоналу потребам підприємства.**
- 2. Навчання персоналу.**
- 3. Коучинг та поступове омолодження колективу підприємства.**
- 4. Розвиток системи лояльності персоналу підприємства.**
- 5. Розвиток системи мотивації персоналу.**
- 6. Система оцінки та атестації персоналу.**
- 7. Автоматизована система управління персоналом на підприємстві.**

Такий підхід передбачає використання визначених проекцій на кожному етапі роботи з претендентом на визначену посаду.

The article analyzes the processes of recruitment and selection of personnel, features and differences between them. The author offers a comprehensive approach to building a development strategy of personnel and training, and building a knowledge base. The result is a strategic approach is the ability to build the profile of the applicant and the staff working on key indicators that will allow to optimize the management of personnel development at the company.

The purpose of the article — analysis of existing features and modern problems of personnel management system; develop an integrated approach to building management strategy and training of personnel as the basis of selection of personnel.

Task effective selection of personnel can be solved on the basis of continuous purposeful organization of human resources, Personnel Reserve and mobile organization effective measures to ensure the company needs specialists.

Among the "fast method" modeling matching candidate we propose the formation of competency profile of staff and a comparison with the standard model of the proposed scheme. We believe that

the very complex profiles take account of merit and professional skills are not conducive to effective decision making.

The total system approach to the process of recruitment and selection of personnel should be based on the development strategy and its projection – the development of staff.

This strategy should be submitted to such directions as:

- 1. Functional compliance personnel needs of the enterprise.**
- 2. Staff Training.**
- 3. Coaching and gradual rejuvenation of the collective enterprise.**
- 4. Development of loyalty personnel.**
- 5. Development of motivation.**
- 6. The system of assessment and certification of personnel.**
- 7. Automated system of personnel management in the enterprise.**

This approach involves the use of certain projections at each stage of the contenders for a certain position.

Ключові слова: набір кадрів, відбір працівників, стратегія управління персоналом, служба персоналу, профіль претендента, коучинг.

Key words: recruitment, selection, employees, HR strategy, HR, profile of the applicant, coaching.

ВСТУП

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. Високих результатів досягає організація, укомплектована відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідними знаннями та уміннями, мотивовані до узгодженої з цілями організації поведінки, для яких створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації.

М.В. Виноградський з співавторами дає визначення управління кадрами як "процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня" [1].

Питання теорії і практики персоналу розглядаються в більшості наукових праць, що стосуються менеджменту організації. Серед вчених, імена яких вже є класичними, можна відокремити роботи М.Х. Мескона, М. Вебера, П. Друкера, Є. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля. Серед українських вчених — М.Д. Виноградського [1]; Ф.І. Хміля [2]; О.Є. Кузьміна та інших. Однак питання оптимізації процесів набору та відбору персоналу залишаються вивченими недостатньо.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Набір та підбір кадрів є складовими системи управління персоналом, ці процеси повинні бути керованими та узгодженими зі стратегією розвитку персоналу. Управління персоналом у період кризи має свої особливості, серед яких — динамічна можливість заміщення вакансій кваліфікованими працівниками та формування бази знань для безпеки підприємства та зменшення ризиків негативних наслідків при зміні персоналу [3]. Вирішення цієї задачі вимагає організації безперервної цілеспрямованої роботи кадрової служби, формування кадрового резерву та мобільної організації ефективних заходів для забезпечення підприємства необхідними фахівцями.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є аналіз існуючих особливостей та сучасних проблем системи управління персоналом, зокрема набору та відбору кадрів; розробка комплексного підходу до побудови інвестиційної стратегії управління та навчання персоналу як основи для його відбору.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Набір кадрів — процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації [2]. Послідовність процесу залучення працівників у систему управління персоналом організації схематично подано авторами Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М. в статті "Організація набору та відбору персоналу", модифікована схема представлена на рисунку 1 [4].

Кадровий маркетинг, що повинен здійснюватись відділом управління персоналом або (для малих підприємств) спеціальними незалежними кадровими агентствами передбачає реалізацію заходів щодо вивчення в внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування (виділення різних категорій персоналу й реалізація стосовно них спеціальних кадрових підходів); аналіз очікувань співробітників у сфері службових переміщень; можливостей підвищення їхньої кваліфікації; пошук і залучення на роботу потрібних фахівців. Бази даних агентств, центрів зайнятості та бази даних і знань самого підприємства дозволять сформувати відповідні таблиці потреб і наявності пропозицій щодо необхідних категорій фахівців [3].

Інформаційні системи управління кадрами, спеціальні бази вакансій, відкрите інформаційне середовище HRM — порталів дозволяє отримати багато інформації, яку необхідно обробити та оптимізувати відносно потреб та вимог підприємства для визначеної категорії працівників. Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів підприємству пропонується відслідковувати роботу та досягнення кожного співро-

бітника організації для того, щоб розуміти з якими завданнями він зможе впоратися, які очікування щодо кар'єрного зростання він має. Така база даних та знань дозволить не тільки здійснювати моніторинг щодо особистих даних, періоди роботи на певній посаді, обов'язки, навички, досягнення, штрафні санкції, дисциплінарні порушення, а і мати інформацію щодо кризових, нестандартних ситуацій, інноваційних проектів, в яких співробітник брав участь. Комп'ютерна система дозволить швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій.

Процес набору кадрів — представляє собою процес накопичення даних про потенційних кандидатів.

Процес відбору персоналу — аналітичний процес вибору працівника у відповідності до виставлених вимог. Як правило, на підприємстві повинна бути сформована еталонна модель "ідеального" працівника на визначену посаду. Такий профіль порівнюють з сформованим профілем реально-го претендента, враховуючи професійні та особистісні фактори.

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві моделі: модель "ідеального працівника" (такого, який цілком відповідає всім вимогам) та модель допустимих вимог (рис. 2).

Існує ціла низка економіко-математичних методів для допомоги менеджеру в процесах відбору персоналу. До них відносяться методи обробки даних тестування; оцінки персоналу в умовах невизначеної інформації; моделювання образів та профілів компетенцій [5; 6]. Яким методом користуватись вирішує менеджер з підбору персоналу. Як правило, це комплекс методів — від співбесіди, тестування, використання моделюючих та аналітичних модулів інформаційної системи до пропозиції роботи в пілотних проектах і на випробувальний термін.

Ідеальним здається, на перший погляд, участь в проекті. Але, тут можуть бути різні варіанти. Зрозуміло, що кваліфікований фахівець, якого підприємство хоче "переманити" від конкурентів або партнерів, займе активну і, навіть, лідерську, позицію в проекті та проявить себе. Але це не завжди відбувається з співробітниками середньої ланки, молодими фахівцями,

АНАЛІЗ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ:

Визначення необхідної кількості працівників.
Складання балансу трудових ресурсів і визначення додаткової потреби в кадрах. **Функціональна проєкція**

ПРОЦЕС ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ

Формулювання вимог до претендентів та оцінка альтернатив, щодо персоналу

Вибір та конкретизація джерел залучення персоналу та особливості

Ознаки зовнішніх джерел

- реклама в засобах масової інформації;
- служба зайнятості;
- навчальні заклади;
- персональні запрошення фахівців з різних організацій (конкуренція);
- ярмарок вакансій;
- **ІТ-проєкція**

Характеристики внутрішніх джерел

- використання власного кадрового резерву;
- інші службові переміщення;
- реорганізація структурних підрозділів;
- ротация кадрів;
- система удосконалення освітньої діяльності;
- **ІТ проєкція;**
- **Проєкції Навчання;**
- **Коучинг**

Вибір засобів залучення персоналу

ПРОЦЕС ВІДБОРУ ПРЕТЕНДЕНТІВ

Оформлення трудових відносин із відібраними працівниками

Профілі відібраних працівників

Моніторинг та оцінка випробувального терміну або пілотного проекту

Рис. 1. Процесу залучення та відбору претендентів

Джерело: модифіковано за [4].

людьми, що мали достатньо велику перерву в трудовій діяльності.

Спеціальні шаблони документів використовуються для автоматизованого аналізу біографічних даних, результатів кваліфікаційних співбесід, обробки тестів, практичних випробувань, графологічних експертиз. Перевірки достовірності та рівня довіри, перевірки сертифікатів та дипломів, наданих претендентом.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів — 45%, лише анкетних даних — 38%, поведінкового інтерв'ю — 61%, неструктурованого інтерв'ю — 9%, даних центрів оцінювання — 87% [4].

Серед "швидких методів" моделювання відповідності претендента ми пропонуємо формування про-

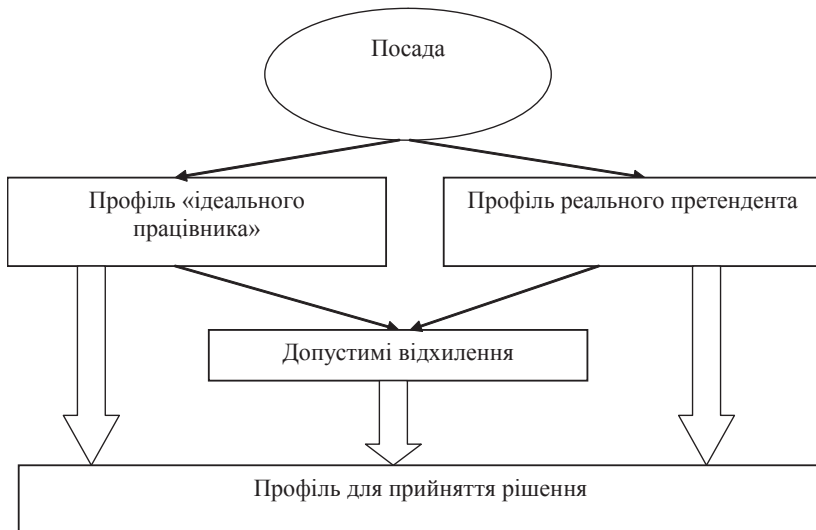


Рис. 2. Схема формування профілю претендента для прийняття рішення в процесі відбору

Джерело: сформовано за [4].

філю компетенцій персоналу та порівняння з етальною моделлю за запропонованою схемою (рис. 2). Вважаємо, що дуже складні профілі [6] з врахування особистих і професійних якостей не сприяють ефективному прийняттю рішення, а сформовані окремі моделі для професійної діяльності та необхідних особистих якостей дозволять одержати інформацію за кожним напрямом, і, в залежності від ситуації, прийняти рішення.

Загальний системний підхід до процесів набору та відбору персоналу повинен базуватись на стратегії

розвитку підприємства та її проєкції — розвиток персоналу та бази знань (рис. 3).

База знань передбачає розвиток лояльності співробітників та активізацію формування інформаційної бази знань підприємства.

Запропонований підхід передбачає наявність на підприємстві динамічної стратегії розвитку за проєкціями аналогічно системи збалансованих показників та формування балансу між стратегією та контролем [7].

Запропоновані підпроєкції враховують потреби підприємства в персоналі, передбачають розвиток бази знань підприємства, динамічної системи моніторингу результативності, лояльності та мотивації персоналу. Комплексний підхід дозволить розглянути як претендента, так і працюючого співробітника з різних боків, як професійного зростання, так і особистісних якостей, а також ефективності в корпоративній взаємодії [8].

У цій стратегії повинні бути представлені такі напрями як:

1. Функціональна відповідність персоналу потребам підприємства.
2. Навчання персоналу.
3. Коучинг та поступове омолодження колективу підприємства.
4. Розвиток системи лояльності персоналу підприємства.

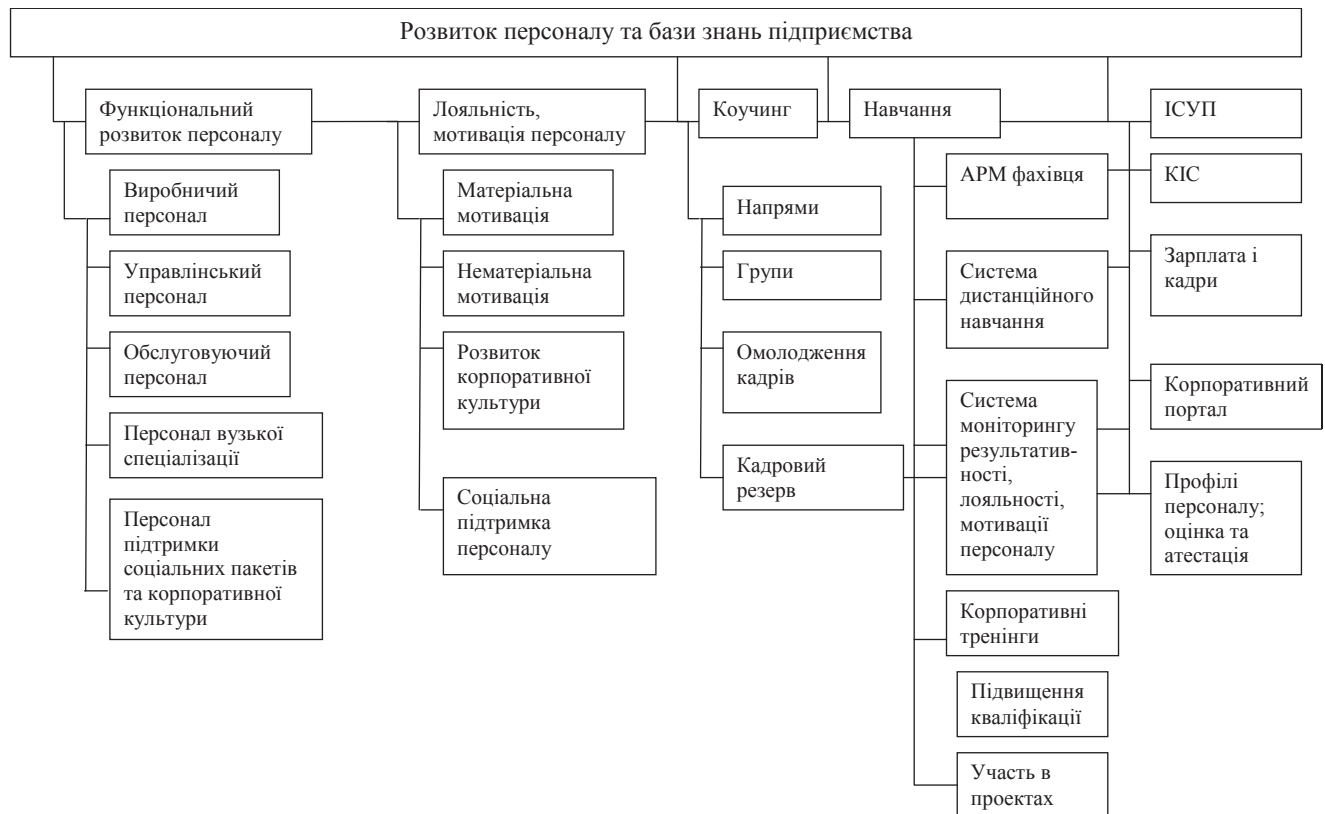


Рис. 3. Стратегічні проєкції розвитку персоналу

5. Розвиток системи мотивації персоналу.
6. Система оцінки та атестації персоналу.
7. Автоматизована система управління персоналом на підприємстві.

Модулі автоматизованої системи управління персоналом як дзеркало будуть моніторити всі зміни в кар'єрному зростанні та інших досягненнях кожного співробітника [9].

Такий підхід дозволяє сформуванню комплексної моделі відбору персоналу, що буде охоплювати всі визначені під проєкції, та при формуванні тестування, проведення співбесіди, обробки даних щодо претендента, формування його профілю передбачати охоплення кожного визначеного напрямку.

ВИСНОВКИ

Процес набору та відбору різні поняття, тому набір використовується при залученні нової людини в організацію або під час створення нового робочого місця. Відбір персоналу є недоцільним, коли працівник не може себе реалізувати на даному підприємстві і йому краще змінити своє місце роботи.

Використання сучасних інформаційних технологій здатне значно покращити ефективність роботи кадрової служби підприємства під час вирішення завдань набору та відбору співробітників. Накопичення та аналіз з анкетними даними інформації про період роботи на посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проєкти, штрафні санкції, дисциплінарні порушення дозволить точніше оцінювати відповідність кандидата наявній вакансії, розробляти моделі кар'єри для працівників та формувати кадровий резерв.

Запропонований комплексний підхід відбору персоналу базується на деталізації проєкції розвитку персоналу та створення бази знань. Охоплення всіх виявлених під проєкцій при відборі персоналу дозволить визначити позицію відповідності та напрями розвитку конкретного претендента. Ці ж проєкції використовуються для оцінки комплексної оцінки персоналу та формування профілей.

Література:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Біляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 504 с.
2. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 457 с.
4. 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.
5. Нефедов Л.И. Оценка и подбор персонала в системе менеджмента качества в условиях нечеткой информации / Л.И. Нефедов, Л.А. Беспалый // Технология приборостроения. — 2014. — Спец. выпуск. — С. 23—25.

6. Насейкина Л.Ф. Автоматизация поддержки принятия решения подбора персонала IT-отдела на основе оценки профессионально-значимых и личностных качеств кандидатов [Электронный ресурс] / Л.Ф. Насейкина, И.М. Соколова. — Режим доступа: <http://sibac.info/14491>

7. Рой С. Баланс между стратегией и контролем / С. Рой, К.-Й. Петри, К. Петри, Ж. Рой, Н.-Г. Олве. — Москва: Питер, 2005. — 320 с.

8. Fleming Sile. From Personnel Management to HRM: Key Issues and Challenges [Electronic resource] / Sile Fleming // Accessed mode: http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf

9. Коваленко Е.А. Методология проектирования информационных систем организации — концепция двух зеркал / Е.А. Коваленко // Российский академический журнал. — 2012. — № 4. — Т. 2. — С. 38—41.

References:

1. Vynohrads'kyi, M. D. Bilyayeva, S. V. Vynohrads'ka, A. M. and Shkapova, O. M. (2006), *Upravlinnya personalom: Navchal'nyy posibnyk* [Human Resources: Textbook], Tsentr navchal'noyi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Khmil', F. I. (2006), *Upravlinnya personalom: Pidruchnyk* [Human Resources: Textbook], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
3. Bazarov, T. Ju. and Malinovskij, P. V. (1999), *Upravlenie personalom v uslovijah krizisa* [Personnel management in a crisis], JuNITI, Moscow, Russia.
4. Zelenkov, A. V. Kononenko, A. V. and Nalapko, M.M. (2008), "The organization of recruitment and selection of personnel", *Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvamy mashynobudivnoyi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (3), pp. 125—135.
5. Nefedov, L. I. and Bepalyj, L. A. (2014), "Evaluation and selection of personnel in the quality management system under fuzzy information", *Tehnologija priborostroenija, Spec. vypusk*, pp. 23—25.
6. Nasejkina, L. F. and Sokolova, I. M. (2014), "Automating decision support of recruitment of IT-department based on the assessment of significant professional and personal qualities of the candidates", [Online], available at: <http://sibac.info/14491> (Accessed 24 May 2015).
7. Roj, S. Petri, K. -J. Petri, K. Roj, Zh. and Olve, Nil'sgoran (2005), *Balans mezhdz strategiej i kontrolem* [The balance between strategy and control], Piter, Moscow, Russia.
8. Fleming, Sile (2014), "Automating decision support of recruitment of IT-department based on the assessment of significant professional and personal qualities of the candidates", [Online], available at: http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_16_Personnel_Management_to_HR_%20KeyIssues_Challenges.pdf (Accessed 6 May 2015).
9. Kovalenko, E. A. (2012), "The methodology of designing information systems organization — the concept of two mirrors", *Rossijskij akademicheskij zhurnal*, vol. 4 (2), pp. 38—41.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2015 р.