

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

*Стаття присвячена проблемам удосконалення технологій відбору персоналу. В ній зазначено, що найважливішою проблемою формування кадрового потенціалу працівників є визначення і застосування кадрових технологій. За допомогою кадрових технологій впливають на кадровий потенціал працівників. Нині під час відбору кандидатів на вакантну посаду застосовують застарілі методи, котрі не дають дієвого результату. Тому в сучасних організаціях необхідно приділяти належну увагу відбору персоналу. У статті наголошено, що першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дає змогу зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідні періодичний контроль функціонального стану працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів.*

*У статті досліджено систему відбору персоналу. Проаналізовано ефективність чинної системи відбору. Розроблено заходи щодо вдосконалення системи відбору персоналу. Для удосконалення цієї системи на підприємстві перед співбесідою з менеджером з відбору запропоновано ввести такий метод відбору персоналу як «групова співбесіда». Важливим кроком в процесі забезпечення підприємства (організації) є відбір кандидатів, які зможуть там результативно працювати. Тому розроблення системи відбору стає однією з найважливіших складових загальної системи управління. У статті наголошено, що професійне та висококваліфіковане виконання роботи з відбору персоналу згодом позитивно позначиться на зниженні плинності кадрів, більшій задоволеності працівників службою та, як результат, більшій ефективності організації.*

*The article is devoted to problems of improving to technology of staff selection. This article states that the most important problem of formation of personnel potential employees is the definition and using of HR technology. The impact on staff potential of employees is exercised by means of HR technologies. During the selection of candidates for a vacant position, obsolete methods are used which do not give an effective result for today. That is why, modern organizations should pay due attention to the selection of staff. The primary tasks of increasing the efficiency of the functioning of executive and management structures is to equip them with workers who have the necessary qualities to successfully own the chosen profession, the creation of a system that allows them to maintain and develop their working capacity, as well as reliability. To perform these tasks, we need to periodic control of the employee's functional status and to definition of objective criteria, which characterize the qualitative composition of units.*

*In this article the staff selection system have been explored. An analysis of the effectiveness of the existing selection system have been carried out. Measures to improve of staff selection system have been developed. For improving selection system at the enterprises we propose the introduction of a method of selection of staff, which called "group interview". An important step in the process of providing enterprise workforce is the selection of candidates, who will be able to work effectively there. Therefore, the development of the selection system is one of the most important components of the overall management system. The article states that the professional performance of the selection of staff will positively affect the reduction of staff turnover, the greater satisfaction of employees with the service, as a result, greater efficiency of the organization.*

*Ключові слова: відбір персоналу, найм персоналу, технології управління персоналом, кадровий менеджмент, кадрова служба, кадровий резерв.*

*Keywords: selection of staff, hiring of staff, HR technology, staff management, staff service, staff reserve.*

**Окреслення проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** В умовах ринкової економіки якість персоналу є чи не найважливішим чинником, який визначає економічне становище будь-яких компаній, підприємств та організацій. Висококваліфікований та ретельний відбір персоналу гарантує якість робочої сили, визначає можливість та ефективність подальшого її використання. Робота будь-якої компанії пов'язана з необхідністю укомплектування штату персоналом. При цьому відбір кадрів вважається однією із найважливіших функцій її управління, бо саме якісно підібрана робоча сила забезпечує ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних в розпорядженні компанії, і від них залежать економічні показники та її конкурентоспроможність.

Ось чому висококваліфікований персонал вважають основою будь-якої компанії/організації. Помилки при відборі нових співробітників можуть призводити до проблем, що серйозно впливають на її роботу: поганий морально-психологічний клімат, висока плинність кадрів, падіння трудової та виконавчої дисципліни та ін.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблеми відбору персоналу займають дуже важливе місце в економічній науці, їх досліджували багато вчених. Свої роботи присвятили даній проблематиці такі вчені: В. Бакуменко, Л. Гогіна, В. Дятлов, М. Івашов, А. Кібанов, В. Куценко, В. Лозниця, П. Назимко, М. Снітчук, А. Турчинов, В. Травін, В. Чугуєвський. Вони розглядають поняття відбору кадрів, як професійний відбір кандидатів. Для професійного відбору мають значення усі спектри потенційних можливостей і характеристик людини, тому необхідно застосовувати усі можливі методики, щоб визначити ці можливості.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць із проблем управління персоналом та його відбору, їх гострота не зменшується. Це зумовлено тим, що останнім часом вимоги до працівників в умовах посиленої конкуренції значно зросли.

Мета статті полягає в дослідженні та оцінюванні системи відбору персоналу компанії/організації, розробленні пропозицій щодо її вдосконалення.

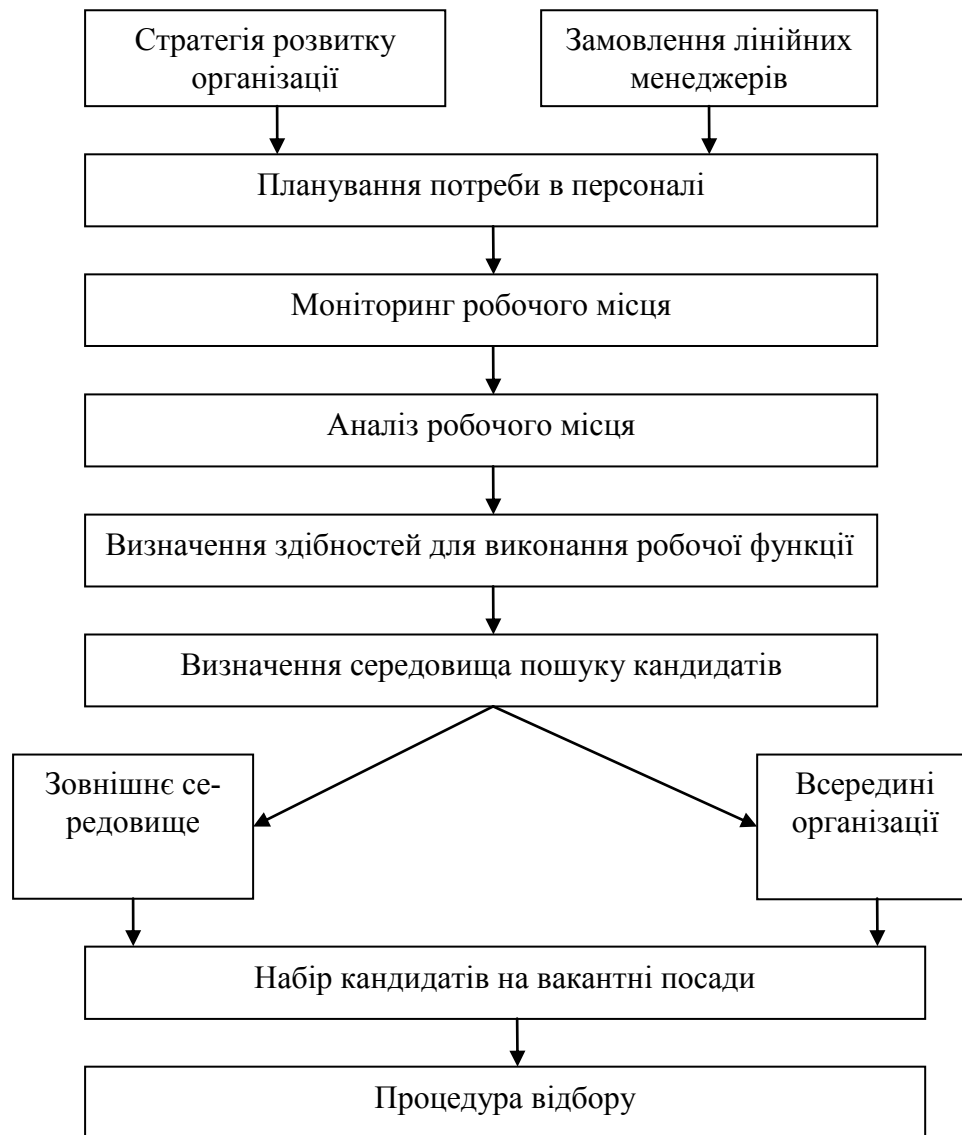
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадровий відбір – одна з основних проблем роботодавців як українських, так і іноземних компаній. Він не залежить тільки від кількості пропозицій, що надходять на ринки праці. Це цілком зрозуміло: адже від здатності компанії/підприємства залучити якісно підготовлену робочу силу залежить ефективність її діяльності.

Тільки в разі вдалого відбору на певну посаду кандидата, особистісні і професійні якості якого найбільшою мірою відповідають займаній посаді, ефективної його мотивації і розвитку, буде досягнута мета.

Однією з основних проблем формування кадрового потенціалу вважають визначення і застосування сучасних персонал-технологій. За їх допомогою впливають на кадровий потенціал компанії. Саме тому володіння унікальними прийомами та технологіями відбору є винятково важливими. В іншому випадку ціна помилки надзвичайно велика. Зокрема, за оцінками американських експертів із «Центру креативного керівництва» в Грінсборо, Північна Кароліна, компанія у цілому витрачає на пошук та початкову підготовку менеджера середньої ланки \$ 5000, а топ-менеджера – \$ 250 000. У зв'язку з цим останнім часом багато західних компаній дедалі більше та більше вдаються до практики навчання свого власного персоналу, роблять серйозні зусилля щодо організації підвищення кваліфікації своїх працівників. Разом з тим, усі витрати на впровадження ефективних стратегій відбору співробітників багаторазово окуповуються [5; 7].

Основними напрямками підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників агрохолдингу «Мрія» є навчання працівників та підвищення кваліфікації, що дасть змогу підвищити їх професійно-кваліфікаційний рівень.

Процедура відбору персоналу в компанії проходить у кілька обов'язкових етапів (рис. 1):



**Рис. 1. Основні етапи відбору персоналу** (Складено на основі [5])

Звичайно, що в агрохолдингу не завжди практикують всі етапи, оскільки це потребує багато часу і величезних витрат. Деякі етапи проводять одночасно, але чим важливіша вакантна посада, тим необхідніше «проходження» усіх етапів.

Нині, на жаль, під час відбору кандидатів на вакантну посаду в компанії застосовують дещо застрілі методи, котрі не дають дієвого результату. Внаслідок цього, назріла нагальна потреба в перегляді методів відбору персоналу, обґрунтування впровадження інноваційних методів відбору.

Для ефективного відбору персоналу першочергове значення має визначення критеріїв, на підставі яких прийматимуть рішення про переваги претендентів, що відсікають тих кандидатів, котрі не відповідають установленим критеріям. У компанії кандидатів на роботу добирають на основі критеріїв відбору встановлених «Порядком відбору та прийому на роботу фахівців».

Для професійного відбору важливим є весь спектр потенційних можливостей і характеристик людини, саме тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей.

Основними критеріями у відборі персоналу агрохолдингу мають стати: практичний досвід роботи, освіта, вміння працювати у колективі, психологічна сумісність. Доцільною є

орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так й інженерів та вчених (саме тому вони просуваються за ієрархією управління тільки по вертикалі; це означає, що фінансист робитиме кар'єру тільки у цій галузі). Це, правда, дещо обмежує можливості просування за рівнями управління та може зумовити плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу.

Для удосконалення системи відбору на підприємстві перед співбесідою із менеджером пропонуємо ввести метод відбору персоналу – «групова співбесіда». Це може містити у собі ознайомлення з компанією, ділову гру та психологічний тест, в процесі якого виявлятимуть ділові та особисті якості претендентів на базові спеціальності, що дасть змогу «відсіяти» людей, котрі не підходять до співбесіди із менеджером з відбору.

При найманні на роботу потенційні претенденти мають пройти тестування для виявлення професійної підготовки. Після цього необхідною є процедура введення на посаду, коли працівника ознайомлюють із його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, проте не знайомлять з діяльністю компанії у цілому та її корпоративною культурою.

Доцільно було б кадровій службі компанії працювати зі студентами як майбутніми фахівцями, допоки вони ще навчаються в університетах. Наприкінці навчального року випускники могли б скласти письмовий іспит в компанії з метою оцінки професійної підготовки та загальноосвітнього рівня кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, надалі зможуть проходити співбесіду із її керівництвом.

Звичайне наймання нової робочої сили в агрохолдингу здійснюють у разі розширення виробництва чи поліпшення економічної кон'юнктури. Іншою гнучкою формою може слугувати повторне, або вторинне наймання на нових умовах раніше звільнених працівників. Можна застосовувати й так зване «групове наймання», коли адміністрація наймає на роботу не кожного працівника окремо, а відразу групу людей й тому не відповідає персонально перед кожним окремим співробітником.

Необхідна умова для успішної реалізації вдосконаленої системи відбору персоналу – підтримка з боку керівництва.

З метою поліпшення процедури відбору персоналу агрохолдингу необхідно також опиратися на набутий світовий досвід, оскільки використання технологій відбору персоналу в зарубіжних фірмах перебуває на кілька кроків попереду, порівняно з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, а зокрема, з його відбору, є важливим для розвитку інноваційного управління України. Достатня забезпеченість організацій кваліфікованими працівниками, які мають потрібні знання та уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

Щоби покращити ситуацію з відбором персоналу в Україні варто перейняти деякі методи та способи від зарубіжних країн. Наприклад, у Японії персонал набирають на основі договорів із вузами. У Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з індивідуальним підходом до кожного працівника. У США найпоширенішими методами відбору стали: співбесіда, наведення довідок, центри оцінювання. У Великобританії найчастіше використовують такі методи, як центри оцінки, метод біографічних даних, тестування. У Франції – графологічна експертиза, центри оцінки, тестування.

В агрохолдингу сьогодні є певні проблеми з відбором персоналу, проте у майбутньому передбачено підвищення якості цього процесу, що приведе до поліпшення якості робочої сили, а також до збільшення прибуткової діяльності.

**Висновки.** Достатня забезпеченість компанії висококваліфікованими працівниками, які мають необхідні знання й уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й підвищення ефективності виробництва. Зарубіжний досвід використання методів відбору персоналу є набагато ефективнішим та дієвішим, ніж вітчизняний. Однак, просте копіювання зарубіжних методів

роботи з персоналом, без врахування особливостей українських підприємств, може дати значний негативний ефект, оскільки у роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціально-економічного середовища.

Професійне та висококваліфіковане виконання роботи з відбору персоналу згодом позитивно позначиться на зниженні плинності кадрів, задоволеності працівників службою та, як результат, на ефективності компанії.

### **Література**

1. Баб'як Г. До питання про можливості застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні /Г. Баб'як //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 21. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – С. 92–97.
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом /Г. Баб'як //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 20. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 114–120.
3. Бокшицкая Е. Управление персоналом международной компании: (стратегии, опыт) /Е. Бокшицкая //Менеджер по персоналу. – 2008. – № 5. – С. 10–16.
4. Качан Є. П. Забезпечення кадрами – запорука ефективної діяльності промислових підприємств регіону /Є. П. Качан //Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми ефективного використання професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору економіки України». Т. 2. – Київ, 2008. – С. 129-132.
5. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
6. Островерхов В. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства /В. Островерхов //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 19. – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – С. 100–110.
7. Робертс Г. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях: Учебник: пер. с англ. /Г. Робертс. – М., 2005. – С. 113 с.
8. Illiash I. Modern methodical approaches to design the HR-management system of enterprises /Irina Illiash //Scientific and educational periodical journal «The Genesis of Genius». – Geneva, Switzerland, December 2015. – #5. – Volume 1. – p. 147. – P. 21–23.