

УДК 331.108.2.522

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-42

ВЕДЕРНИКОВ М. Д., ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.,
ГЛУШКО Т. В., ЗЕЛЕНА М. І., ДАНИЛКОВА А. Ю.

Хмельницький національний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПОШУКУ, ДОБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено сутнісні засади пошуку, підбору, добору і відбору кадрів як механізмів формування й розвитку кадрової політики на будь-якому підприємстві. Розглянуто, що актуальність пошуку, відбору та набору персоналу стала однією з найголовніших чинників. Обґрунтовано, що пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом. Розглянуто термін добору, і набору персоналу, методи та напрями удосконалення. В роботі розглянуто питання вдосконалення набору та відбору персоналу з використанням сучасних HR-технологій. Висвітлено засади визначення процесів професійного пошуку, підбору, добору персоналу, здійснено огляд історії вивчення даного питання, представлено стислий опис основних інструментів добору персоналу.

Ключові слова: Методи відбору кадрів, пошук персоналу, системи набору та відбору персоналу, кадрова політика, кадри, управління персоналом, кадрова служба, набір кадрів, відбір працівників.

VEDERNIKOV M., VOLYANSKA-SAVCHUK L.,
GLUSHKO T., ZELENA M., DANILKOVA A.

Khmelnitskyi National University

THEORETICAL FUNDAMENTALS OF DETERMINATION OF PROCESSES OF SEARCH, SELECTION AND SELECTION OF ENTERPRISE OF THE ENTERPRISE

The article highlights the essential principles of search, selection, selection and selection of personnel as mechanisms for the formation and development of personnel policy in any enterprise. It is considered that the relevance of search, selection and recruitment has become one of the most important factors. It is substantiated that the search and selection of personnel is a continuation of the personnel policy implemented by the enterprise and one of the key elements of the personnel management system. The term of selection and recruitment, methods and directions of improvement are considered. The paper considers the issue of improving the recruitment and selection of personnel using modern HR-technologies. The principles of determining the processes of professional search, selection, selection of personnel, review of the history of the study of this issue, a brief description of the main tools of personnel selection. The complexity of personnel selection lies primarily in the need to systematize the actions of the personnel and management in organizing this process. The creation of a certain algorithm of actions in the selection and recruitment of personnel makes it possible to effectively carry out this process. That is why the issues of forming a system for the selection and recruitment of personnel are relevant, which makes it possible to reduce the cost of these activities and reduce staff turnover. There are two possible sources of attracting potential candidates: external and internal, depending on what type of personnel policy (open or closed) is adopted in this organization. Internal sources for filling vacant positions - internal competition, combination of professions, staff rotation. For all methods of personnel diagnostics, three criteria can be applied, such as the validity (theoretical and practical) of preventing the risk of discrimination and pre-emption; economic justification of the method. The above methods for evaluating candidates during selection can provide management with broad information about the capabilities of a particular employee, but they cannot answer the important question of whether a person will fully realize his knowledge and capabilities.

Keywords: Personnel selection methods, personnel search, personnel recruitment and selection systems, personnel policy, personnel, personnel management, personnel service, personnel recruitment, staff selection.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Завдання щодо підбору персоналу стоять практично перед будь-яким підприємством, а особливо в сучасних умовах. Актуальність відбору персоналу та його адаптація стала основою економічного стану підприємства. HR-менеджери роблять серйозні зусилля у відборі персоналу, адаптації, підвищенні кваліфікації, і його практичній підготовці до прийняття більшої відповідальності. Але нестача кадрів є досить серйозним питанням.

Формулювання цілей статті. Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є пошук, добір, набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації сучасного підприємства та виявлення найбільш ефективних методів найму персоналу

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне вдосконалення людських ресурсів становлять основу управління кадрами [1–3].

Персонал є одним з головних ресурсів організації. Якість цього ресурсу безпосередньо впливає на конкурентні переваги, а також на стратегічні перспективи і можливості організації. Конкурентоспроможне підприємство прагне до найбільш ефективного використання потенціалу і можливостей своїх

співробітників, створюючи сприятливі умови для успішної праці і постійного розвитку свого персоналу. Наймання персоналу – перший інструмент взаємодії організації з потенційним співробітником. Тому створення ефективної процедури найму – завдання першої необхідності для будь-якої організації.

У літературі, присвяченій підбору персоналу, можна зустріти безліч визначень даного поняття. По Ю. Ожегову і П. Журавльову підбір персоналу можна визначити як процес вивчення кандидатів. Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших. Проблемою підбору персоналу займалися такі вчені, як Г. Десслер, Д. Купер, К. Кінан, М. Хаммер, А. Робертсон, Бізюкова І. В., Дорохова Д. А., Єгоршин А. П., Карташов С. А., Магалецький К. А., Нікольський Є. М., Орлова Л. А., Дафт Р. Л., Магура Г. І., Самігін С. І., Кібанов А. Я., Назарова Г. В., а також інші вчені [4, 5].

У процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл Джонс, Х. Екслерод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй популярній книзі «Війна за таланти» відзначають, що у XXI столітті попит на висококваліфікованих працівників істотно перевищує пропозицію [3].

Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення з підбору персоналу.

Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають [2].

За словами О.В. Крушельницької, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [4].

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннета, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду [5].

В.Р. Веснін вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності [6].

Проблеми підбору персоналу висвітлено у багатьох джерелах, проте єдиної точки зору щодо визначення поняття «підбір персоналу» не існує, що й обумовило мету дослідження.

Підходи до визначення поняття «підбір персоналу» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Наукові трактування поняття «підбір персоналу»

Автори	Визначення
Виноградський М. Д. [17, с.168]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Єгоршин О. П. [18, с. 49]	процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві
Карпов О. В. [19, с. 270]	комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які за своїми психологічними та фізіологічними якостями, станом здоров'я найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією
Кафідов В. В. [20, с. 48]	визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії
Кібанов А. Я. [22, с. 314]	перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації
Крушельницька О. В. [22, с. 83]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Михайлова Л. І. [23, с. 60]	процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію
Мурашко М. І. [24, с.70]	процес "відсіювання" кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце
Самігін С. І. [25, с. 183]	процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посаді
Хміль Ф. І. [26, с. 203]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця
Філіна Ф. М. [27, с. 90]	сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні та кваліфікаційні якості, необхідні для досягнення цілей організації

Спільною рисою між поняттями авторів є те, що підбір персоналу визначається як перелік дій, спрямованих на залучення необхідного кандидата для підприємства. Найбільш конструктивно процес підбору персоналу інтерпретують Самигін С. І. та Філіна Ф. М. Самигін С. І. даний процес визначає через вивчення якостей претендента, які необхідні саме для певної посади; Філіна Ф. М., у свою чергу, конкретизує, що якості кандидата повинні сприяти досягненню цілей організації.

Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «підбір персоналу» це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді [7].

Отже, підбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії.

Підбір та найм персоналу як один із найважливіших елементів системи управління персоналом організації представляють значний інтерес через все зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага однієї компанії перед іншою розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій виробництва, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал компанії, який вирізняється високим рівнем професійних компетенцій. Значущість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність компанії.

Враховуючи події останніх років, під впливом пандемії COVID 19 підбір та найм персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом компаній. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем підбору кадрів. Однак, як показує практика, ще далеко не всі організації переглянули своє ставлення до процедури відбору кандидатів із числа всіх претендентів. Можна з упевненістю стверджувати, що саме з процедури підбору і починається процес управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Уміння правильно підібрати співробітників є основою для розвитку їх здібностей, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і всій організації.

На сучасному кадровому ринку є хороша тенденція використовувати як новітні наукові досягнення, так і перевірені класичні методи підбору персоналу. Поєднання цих оціночних розробок дає ефективну схему діяльності, що допомагає фахівцям із персоналу в їх непростій роботі.

З розвитком ринкових відносин у нашій країні змінилося ставлення до підбору персоналу. Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку ресурсного потенціалу, адекватного можливостям, що відкриваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління цим ресурсом.

З огляду на те, що загальна кількість стратегій для кожної галузі обмежена ключовими стратегіями для реальних умов, а найцінніший ресурс виробництва – персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства повинна передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу й максимальне використання професійних знань і навичок персоналу. Основу концепції управління персоналом будь-якого підприємства на сьогодні складає особистість працівника, роль якого зростає. Це актуальна проблема у сучасного управління персоналом.

Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плинність персоналу.

Виняткова важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в такому:

1) у процесі підбору відсіваються гірші і невідповідні кандидатури на наявні вакансії. Це допомагає організації (підприємству) уникати можливих проблем, які могли б виникнути в майбутньому через неправильний вибір певного кандидата (наприклад, невідповідність професійних або особистісних характеристик вимогам вакантної посади, несумісність із робочим колективом або цінностями компанії, неможливість протистояти стресам на робочому місці тощо);

2) грамотно організована процедура підбору персоналу дає змогу організації (підприємству) заощадити масу часу і зусиль, які зазвичай витрачаються під час пошуку необхідного кандидата. Іншими словами, науково обґрунтована процедура відбору підвищить ефективність роботи відділу з управління персоналом і дасть змогу працівникам цього відділу приділяти більше уваги іншим проблемам (таким як, наприклад, адаптація, навчання і розвиток персоналу, стимулювання їх праці та ін.);

3) правильно підібраний співробітник буде якісно виконувати свої посадові обов'язки. Його сумлінне та відповідальне ставлення до роботи принесе користь усій організації: ефективність її функціонування буде зростати;

4) правильно підібраний працівник без певних труднощів увіллється в трудовий колектив. Це, у свою чергу, принесе користь усім учасникам трудового процесу: сформовані зв'язки в трудовому колективі

не будуть порушені (а це значить, що ефективність його роботи, як мінімум, не знизиться, а, можливо, навіть підвищиться), новий працівник буде відчувати себе затишно з перших днів роботи (що дасть змогу скоротити терміни його адаптації), а керівництво організації буде позбавлене необхідності вирішувати різного роду конфлікти, які могли б виникнути в разі неправильного вибору кандидата [6];

5) і, нарешті, сам працівник буде отримувати повне задоволення від своєї роботи, що дуже важливо. Адже більшість людей багато часу проводять на роботі, вона є одним з їхніх життєвих пріоритетів.

О.П. Єгоршин вважає, що підбір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш потрібних та підходящих для неї кандидатів. Необхідний обсяг роботи з підбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв'язку із закінченням строку трудового договору, розширення сфери діяльності організації [7].

Як справедливо відмічає Дж. Стредвік, підбір персоналу починається з визначення, чи дійсно існує вакансія, тобто перш ніж запустити процес набору на роботу, необхідно розглянути такі альтернативи [8]:

– чи можна цю роботу передати іншій фірмі на контрактній основі? Якщо деяка діяльність не є суттєвою частиною бізнесу, то передача здійснення її зовнішній організації може зберегти гроші та час управління;

– чи можна реорганізувати роботу? Чи можна прибрати зайву посаду, розділивши роботу на складники, позбавившись потім непотрібних та розділивши залишені серед інших співробітників відділу (або в інші відділи)? Тут необхідно згадати принцип збагачення праці.

Наприклад, коли звільняється супервайзер, не потрібно шукати йому заміну, необхідно надати існуючим співробітникам більшу відповідальність та можливість прийняття рішення. Це не тільки підвищує ефективність, але і створює виклик з боку роботи для самолюбства співробітників та приносить задоволення від роботи.

Це, звичайно, передбачає визначені додаткові виплати, оскільки співробітники навряд чи схочуть брати на себе додаткові обов'язки без прибавки до заробітної плати.

Суттєвим для характеристики вакансії є опис праці (які саме дії та цілі становлять зміст праці) та персональних вимог до спеціалізації, компетентності та особистих якостей, які повинен мати працівник для досягнення успіху в роботі.

Опис праці можливий у двох основних формах, що залежить від того, на чому акцентується увага на виконанні визначеного завдання чи на відповідальності. З цих двох форм переважає та, яка орієнтована на відповідальність.

Необхідно пам'ятати також, що опис праці – одне з перших детальних джерел інформації для кандидатів, тому необхідно чітко визначити обов'язки на самому ранньому етапі. Щоби програма підбору була дієвою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. «Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, то відбір може стати неможливим.

Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає це робоче місце. І під час відбору керівник повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні карти і профілі особистості [9].

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою.

Водночас цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку. Профіль особистості (чи портрет ідеального працівника) дає змогу подолати цей недолік. Профіль особистості – це набір особистісних характеристик людини таких як її здатність до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, наполегливість, оригінальність мислення тощо. Під час оцінки кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта: компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника [10].

Персональні вимоги інформують кандидата про риси характеру та якості, необхідні для роботи. Вони слугують для самовідбору, зменшення кількості невідходящих кандидатів. Вони також суттєві під час складання попередніх списків, у яких якості кандидатів можуть бути зіставлені з необхідними, щоб подивитися, хто є найбільш підходящим, під час проведення наступної стадії відбору. Без чітко визначених персональних вимог відсів кандидатів стає суб'єктивним і пристрасним.

Для більшої зручності персональні вимоги до працівника оформлюють у вигляді професіограми.

Професіограма – це опис психологічних, виробничих, технічних, медичних, гігієнічних та інших особливостей спеціальності, професії, в якому вказуються функції цієї професії та ускладнення в її освоєнні, пов'язані з визначеними психофізіологічними якостями людини і з організацією виробництва. Вона включає в себе психограму – портрет ідеального або типового професіонала, сформульований у термінах психологічно вимірюваних якостей. Психологічну професіограму отримують у результаті психологічного аналізу професійної діяльності.

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу – залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі є бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору.

Існує два можливих джерела залучення потенційних кандидатів: зовнішнє і внутрішнє, залежно від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в цій організації. Внутрішні джерела для заміщення вакантних посад – внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо.

Основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у таблиці 2 [7].

Таблиця 2

Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу		
Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	– незначні фінансові витрати; – скорочення плинності кадрів.	– можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	– заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника; – є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу; – можливість попереднього планування змін у штаті; – легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; – допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі.	– можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; – можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; – обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації; – можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника; – за невдалих результатів роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти.
Підбір персоналу за допомогою співробітників	– обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації. – наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності	– необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками; – недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; – розвиток «покривительства».

За неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до зовнішніх джерел, таких як центри (служби) зайнятості, робота зі студентами та випускниками ВНЗ, кадрові (рекрутингові) агенції, самостійний пошук працівників, розміщення оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ), використання мережі Інтернет. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведена у таблиці 3 [3].

Таблиця 3

Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу		
	Переваги	Недоліки
Зовнішні джерела пошуку персоналу	– широкий вибір спеціалістів на ринку праці; – співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну – оцінку можливим прорахункам та помилкам; – неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм	– значні фінансові витрати; – залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів; – погіршення морально-психологічного клімату у колективі; – ризик непроходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією; – значний період адаптації працівника.

Досвід країн із ринковою економікою показує, що у сфері промисловості та надання послуг найбільш ефективними «знахідками» визнаються люди, які випадково зайшли на підприємство у пошуках роботи (це визнали у відповідному дослідженні понад 40 % компаній), далі – звернулися за оголошеннями в ЗМІ (34 %), і лише потім – за направленням державної служби працевлаштування (8 %).

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів і джерел пошуку кандидатів, під час вибору якого підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки загалом.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість

персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу.

Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми. У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини.

У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності [7].

Професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору зумовлені тією предметною галуззю, яка становить зміст функціонала посади. Саме у процесі професійного відбору людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості та досвіду, рівня і профілю освіти. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди.

Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади. На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [10].

Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються:

- інтерв'ю (співбесіда);
- тестування;
- вивчення біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні опитувальники);
- метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки).

Існує така важлива проблема оцінки персоналу, як суб'єктивізм – дуже розповсюджений бар'єр, який не залежить від того, хто оцінює кандидата: сам роботодавець або спеціаліст з оцінки, а також від методу оцінки, будь то інтерв'ю, в якому носій упередженості – сама людина, або тест, де його розробник також може керуватися суб'єктивними поглядами.

Зовнішність людини (конституція, вага, зріст), поведінка можуть стати основою упередженого ставлення. Економічні затрати на проведення процедур діагностики, створення методик оцінювання і навіть їх придбання становлять ще одну проблему оцінки персоналу.

Результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу наведені в таблиці 4

Таблиця 4

Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу

Фактори	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Можливості підприємства Собівартість	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода		Прогноз наслідків, аналіз прийнятих угод
2. Фактори, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки факторів,
Техніка, технологія, організація виробництва і праці	Чисельність необхідного персоналу. Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру і науки про працю
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу. Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері

діяльності поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи підприємства) [5].

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, бо приватний власник неохочий перетворювати свою прибуткову справу. В ідеалі підприємство, що займається експортною діяльністю, складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Таблиця 5 містить головні фактори, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації [6].

Таблиця 5

Фактори, що впливають на часові рамки кадрового планування

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0-2 року)	Середньострокове планування (2-5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньо-строковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Щодо всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії, такі як валідність (теоретична і практична); попередження ризику дискримінації та упередженості; економічна виправданість методу. Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Зазначимо також, що однієї найуніверсальнішої методики відбору кандидатів не існує. Для більш об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, що відповідають фінансово-економічним можливостям підприємства.

Підбір персоналу є складним процесом, від якого в значній мірі залежить добробут організації і перспективи її розвитку. Тому при формуванні системи підбору персоналу і виборі методів і інструментів слід розглядати її як складну систему, що є складовим елементом загальної системи функціонування організації.

Як і будь-яка система, система підбору персоналу складається з безлічі елементів: сукупності методів підбору персоналу, сукупності цілей і принципів, а також філософії підбору. Тому слід вивчати і оцінювати не лише результати (виходи) системи, але і розглядати підбір персоналу як процес, що складається з послідовних етапів(рис. 1) [1].

Результати підбору персоналу – виходи системи – це входи багаторівневої системи діяльності підприємства. Метою системи підбору персоналу є вибір кандидата, професійні і особові характеристики і якості якого максимально відповідають вимогам вакантної посади і організації в цілому.

Підбір персоналу є одним з головних елементів системи управління, тому що саме даний процес надає новий персонал, який повинен максимально відповідати специфіці роботи підприємства.

Специфіка роботи підприємства має активний вплив на формування системи заходів щодо найму персоналу. Важливе місце займає найм виробничого персоналу. Соціально-політичні зміни на початку 90-х років мали значний вплив на всі галузі виробництва і послуг. Зниження виробничих потужностей призвело не тільки до значних економічних втрат, а також слугувало причиною дисбалансу робочої сили на ринку праці. Для промислових підприємств це мало наслідки нестатку кваліфікованих робітників. На даний момент виробничі професії мають статус «непрестижних». Незначна кількість абітурієнтів навчається виробничим професіям. Це призводить до того, що висококваліфіковані робітники досягають майже передпенсійного віку, а замінити їх ніким. Саме тому кожне виробниче підприємство повинно більше приділяти уваги процесу найму персоналу та особливостям організації даного процесу на підприємстві.

Процес найму персоналу починається з відкриття вакантної позиції. Залежно від професійно-кваліфікаційної структури підприємства та бюджету на пошук нового робітника виділяють внутрішній або зовнішній пошук кандидатів. За рахунок внутрішнього пошуку підприємство може зекономити кошти, швидше закрити вакантну позицію, а також впливати на підвищення кваліфікації та мотивації працівників за рахунок ротації або сумісництва. Недоліком внутрішнього пошуку є можливість демотивування інших робітників, які теж прагнули зайняти дану позицію та неможливість закрити позиції у зв'язку з відсутністю

необхідної кваліфікації у існуючих робітників або відсутністю кадрового резерву.



Рис. 1. Схема послідовності дій при доборі працівників

Спрощену схему найму персоналу наведено на рисунку 2 [7].

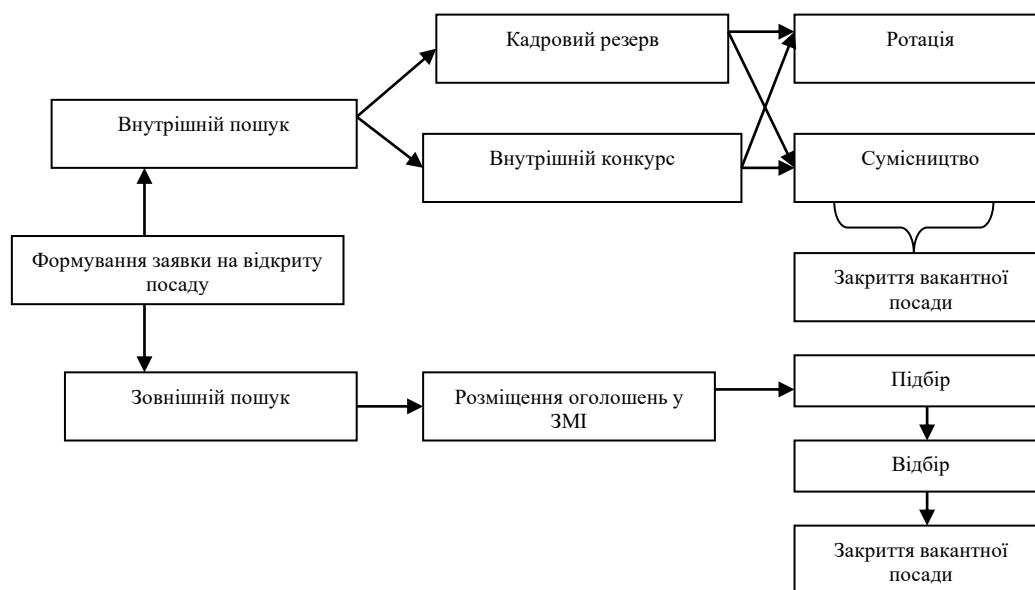


Рис. 2. Спрощена схема найму персоналу

Для пошуку персоналу застосовують також зовнішні джерела залучення. До зовнішніх джерел

відносять: розміщення оголошень у ЗМІ, лізингові послуги, звертання до рекрутингових агентств, оплата сайтів із працевлаштування, ярмарки вакансій. Задля пошуку промислового персоналу найбільш доречним є розміщення оголошень у ЗМІ, а також прямий пошук кандидатів. Використання лізингових послуг, звертання до рекрутингових агентств, ярмарки вакансій є доречними при підборі інших категорій персоналу.

Доречність використання зовнішніх джерел пошуку різних категорій персоналу наведено у таблиці 6.

Сучасний рівень розвитку теорії і практики управління персоналом дозволяє застосовувати всілякі методи підбору співробітників, використовувати багаторівневі системи підбору кадрів, що охоплюють всі сторони особи. А.Я. Кібанов і І.Б. Дуракова виділяють ряд етапів при формуванні системи підбору в організації.

1. Відповідно до стратегії і завдань в першу чергу визначається кількісна потреба організації в персоналі. Розрізняють поточну (оптимальна кількість співробітників, необхідних для успішної діяльності організації) і довгострокову (кількість співробітників для подальшої реалізації стратегії компанії) потребу в персоналі.

2. У організації мають бути розроблені посадові інструкції, в яких коротко викладаються основні завдання, потрібні освіта і навички роботи, межі відповідальності і повноваження співробітника. Для цього слід детально досліджувати зміст робіт. У такому аналізі використовується сукупність різних методів з тим, щоб уникнути спотворення результату.

Доцільно, наприклад, запропонувати опитуваним перелік контрольних питань. На основі результатів даного аналізу складається посадова інструкція. У цьому документі коротко викладаються основні завдання, необхідна освіта і навички роботи, межа відповідальності і повноваження співробітника.

3. На основі аналізу вакантної посади формується профіль вимог до майбутнього працівника. Він є детальним описом «ідеального» працівника, відповідного для цієї посади.

Таблиця 6

Доречність використання зовнішніх джерел пошуку різних категорій персоналу

Зовнішні джерела пошуку	Промисловий персонал	Торговий персонал	Офісний персонал
Розміщення у ЗМІ	Публікація у безкоштовних рекламно-інформаційних щотижневиках	Публікація у різних ЗМІ, ефективним є розміщення модульних рекламних блоків	Ефективним є публікація у спеціалізованих виданнях
Лізингові послуги	Рідко є ефективними	Застосовуються для топових позицій або фріланс	Використовується незалежно від позиції, має вплив специфіка роботи фірми
Рекрутингові агентства	Можливе використання для закриття топових позицій або пошуку вузькоспеціалізованого робітника з великим досвідом роботи	Використовують для швидкого та якісного закриття вакансії, а також при пошуку топового персоналу	Використовують для швидкого та якісного закриття вакансії, а також при пошуку топового персоналу
Ярмарки вакансій	Є ефективними, якщо вони проходять як спеціалізовані	Неефективний метод пошуку персоналу	Неефективний метод пошуку персоналу

На даному етапі як можна точніше визначаються навички, знання, кваліфікація, практичний досвід, риси характеру і якості, які необхідні для виконання поставлених завдань. Звичайно, знайти працівника, що задовольняє всім характеристикам, практично неможливо, тому складається мінімальний набір вимог до претендента, що включає професійні (освіта і досвід), психічні (надійність, здатність концентруватися і ін.) і соціально-психологічні (вимоги до соціальної взаємодії) та інші якості [1].

Профілі вимог до кандидатів, що претендують на різні види робіт, повинні відрізнятися. Наприклад, вимоги до кандидата для роботи в команді істотно відрізняються від вимог до кандидата для виконання завдань поодиночці.

4. Для кожної з вакансій формується філософія відбору і найму, що відповідає стратегії організації в області роботи з персоналом. Тут є декілька варіантів. Найм для відповідності або пошук «нової крові». Працедавець визначає, для яких цілей наймає працівника – щоб він в першу чергу добре вписався в колектив і корпоративну культуру організації або щоб його нові ідеї і рішення внесли кардинальні зміни в діяльність організації. У першому випадку йдеться про філософії відповідності, коли найбільшу цінність мають досвід і знання кандидата. Філософія «нової крові» використовується при необхідності внесення змін в роботу, причиною яких найчастіше є фінансові кризи, диверсифікація продукту, різкі погіршення в конкурентних позиціях і зовнішніх умовах. Відзначимо, що реалізація філософії «нової крові» пов'язана з певними труднощами, адже на практиці визначити дійсні якості кандидата досить складно, не дивлячись на різноманітність існуючих технік і методів підбору.

Поточна робота або довгострокова кар'єра. При використанні філософії «поточної роботи» компанія орієнтується на миттєві потреби і вимоги до роботи. Такий підхід характерний, перш за все, при наймі виробничих робітників і фахівців адміністративно-господарського відділу. Філософія ж «довгострокової

кар'єри» вимагає від кандидата таких якостей, як пристосовність до змін, гнучкість, націленість на результат у довгостроковій перспективі. Але і тут неминуче виникнення деяких проблем: пошук співробітників, що вміють адаптуватися в нових ситуаціях і впливати на ситуацію, досить проблематичний. Також досить складно виявити і оцінити потенціал кандидата, який виявиться корисний організації в довгостроковій перспективі. Більш того, ціна так званої поліфункціональної робочої сили набагато вища, що може викликати ряд проблем в процесі соціалізації нового працівника [8].

Підготовлені кадри або такі, що готуються. Найчастіше організація розглядає дану дилему з економічних позицій. Очевидно, що для економії фінансових ресурсів на навчання і підготовку вигідно наймати вже підготовлений персонал. Проте часто працедавці наймають не підготовлених працівників, керуючись тим, що навчити працівників набагато легше, ніж перенавчати, коли у кандидата вже склався певний стиль роботи і уявлення про ефективність своєї діяльності.

Вибір методів підбору персоналу залежить від різного роду чинників: ситуації на ринку праці, регіональній і галузевій належності організації, її стратегічних і тактичних цілей, стадії життєвого циклу, особливостей структури і організаційної культури підприємства, специфіки вакантної посади і ін. В процесі підбору персоналу необхідно оцінити рівень професійних навиків, умінь і знань претендента, можливості його потенціалу відповідно до перспективних завдань організації. Це досить трудомісткий і складний процес.

Проведемо порівняльний аналіз класичних та нетрадиційних методів найму персоналу (таблиця 7).

Таблиця 7

Порівняльний аналіз методів найму персоналу

Назва методу	Переваги	Недоліки
Класичні методи найму персоналу		
Співбесіда	1. Дозволяє дізнатися всю необхідну інформацію про кандидата. 2. Дозволяє дізнатися про знання роботи, про комунікацію, про швидкість вирішення проблем.	1. Надаються не об'єктивні дані про людину. 2. Носить формальний характер.
Анкетування	1. Можливість опитування великих груп людей за обмежений час. 2. Опитування може стосуватися різних сторін життя людей. 3. Мінімум впливу дослідника на опитуваного. 4. Оперативність в обробці результатів.	1. Неможливість контролювати процес заповнення анкети, що може привести до несамостійності відповідей респондента. 2. Висока вірогідність перебільшення респондентом своїх навичок, знань, умінь.
Тестування	1. Дозволяє оцінити міру відповідності психометричних характеристик кандидата специфіці робочого місця. 2. Дозволяє оцінити сумісність кандидата з соціально-психологічними характеристиками колективу.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка. 2. Сильний вплив зовнішніх факторів на стан кандидата в момент проведення тестування.
Резюме	1. Дає об'ємне уявлення про кандидата, його здібності і особові якості, що дозволяє працедавцю економити час. 2. Наочність кар'єрного зростання – можна чітко спостерігати професійну біографію кандидата.	1. Є вірогідність складання дуже просторового і об'ємного документа, тому тут дуже важлива лаконічність викладу і чітка структура – багато часу для обробки. 2. Відсутність особистого контакту з кандидатом на посаду
Асесмент-центр	1. Дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку розвитку професійних навичок. 2. Забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії, оскільки результатом стають зрозумілі всім показники. 3. Процедура АЦ вже є рівнем до розвитку персоналу.	1. Процедура АЦ дорожча, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників. 2. Для проведення АЦ потрібно багато часу. 3. Для АЦ потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників компанії.
Нетрадиційні методи найму персоналу		
Стресове або шокове інтерв'ю	1. Можливість побачити, як людина поводить себе в нестандартній, неоднозначній або конфліктній ситуації. 2. Можливість оцінити наявність і міру «проблемної поведінки» при стресі.	1. Може постраждати імідж компанії на ринку праці. 2. Гідний кандидат може відмовитися від пропозиції вийти на роботу.
Brainteaser-інтерв'ю	1. Перевіряється можливість давати нестандартні відповіді на нестандартні питання. 2. Перевіряється стійкість до стресу.	1. Використовується тільки для працівників розумової праці, а особливо де потрібен креатив (чітко обкреслений круг професій).
Графологія	1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка (не існує єдиної системи інтерпретації почерку)
Антропологічний метод	1. Відбиваються глибинні особливості людини, які виявляються в незалежності від бажання кандидата на посаду.	1. Складність в інтерпретації результатів – необхідна спеціальна підготовка.

Зараз все частіше використовується два основні способи і напрями при пошуку і підборі персоналу – це executive search, headhunting. Executive search – послуга, при якій окрема спеціально створена організація займається підбором і відбором керівників або рідких фахівців. Цей дуже ефективний

метод використовують у випадках, коли висококваліфікованих фахівців неможливо залучити стандартними методами (наприклад: за допомогою реклами або оголошень).

Headhunting – пошук і підбір (найчастіше здійснюваний за конкретним замовленням) управлінського персоналу і кваліфікованих фахівців високого рівня. Багато хто вважає, що executive search – це пошук персоналу або співробітника для залучення його у роботу в організації, а headhunting – це переманювання висококваліфікованих співробітників. Але ці два процеси пов'язані між собою і майже не відрізняються один від одного. Headhunting виступає і представляється як полегшений варіант executive search.

Якщо говорити про досвід найму персоналу в різних частинах світу, зазвичай виділяють три напрями: американський (західний) варіант, японський (східний) і пострадянський. Для американської процедури найму характерна співпраця з кадровими агентствами, украй скрупульозне вивчення життя претендента (аж до запиту характеристик з середньої школи), серйозні випробування при прийомі на роботу, випробувальний термін до шести місяців, при тому, що кандидата постійно пересувають з місця на місце, за ним постійно закріплені куратор, який виставляє йому оцінки за виконану роботу. Лише ті кандидати, які отримали позитивні оцінки після закінчення випробувань потрапляють в резерв на висування [7].

У японській практиці підбір полягає в тому, що кадрові служби визначають відповідних на посаді студентів, коли ті ще вчаться на 2–3 курсах. З такими студентами починають роботу, в процесі якої начитуються лекції про компанію. Головною метою цього заходу є виховання патріотизму по відношенню до компанії, яка хоче їх найняти, як відомо, довечно.

Коли молоді фахівці потрапляють в компанію, за ними також закріплюється наставник, але не з метою оцінки, а щоб допомогти влитися в нове середовище. Великі компанії, що діють на пострадянській території, також прагнуть залучити на роботу старшокурсників, щоб ті надалі вибрали їх організацію як місце для працевлаштування. Але, з іншого боку, в Україні ще не дуже розвинений інститут наставництва. Багато компаній намагаються його впроваджувати, проте на ділі це рідко виливається в реальну допомогу. Що стосується випробувань, то на вітчизняних підприємствах вони рідко бувають настільки структурованими і глибокими. Зазвичай кандидат проходить декілька співбесід, після чого зараховується на випробувальний термін, за результатами якого приймається рішення про його зарахування на постійній основі [5].

Різні методи відбору в кадровій практиці мають прив'язку до різних країн. Наприклад, особисте інтерв'ю з кандидатом відноситься до традиційного британського методу, письмові екзаменаційні тести – до китайського, аналіз документів – до німецького, а психологічні тестування, а також перевірка кандидата в неформальній обстановці – до американського методу [2].

Інша проблема може виникнути між лінійними менеджерами і відділом кадрів або власником компанії при рішенні питання, кого наймати – фахівця або людину із загальними знаннями. Фахівець – це людина, що володіє конкретними практичними знаннями і навиками своєї професії. Людина із загальними знаннями своєї професії не має і вузької спеціалізації. Фахівці відділу кадрів можуть вважати за краще найняти людину, що володіє потенціалом. На їх думку, навикам можна навчити, але потенціал працівника до вчення або є, або немає. Лінійні менеджери хочуть бачити людину з конкретними знаннями і навиками в певній області. В більшості європейських країн при наймі персоналу перевагу надають спеціалістам [10].

Практично всі країни вважають важливими такі критерії, як знання іноземної мови, результати тесту, загальна освіта і випускний ранг. Для деяких країн важливі вміння залучати іноземних клієнтів, широке знання іноземних ринків і здатність швидко орієнтуватися в певних ситуаціях, для інших – культура і національність, вміння вести малий і середній бізнес, а також наявність спеціальних навичок і знань. Проранжирувавши ці критерії за ступенем їх важливості для певних країн, можна намалювати картину політики найму в тій чи іншій країні.

Цікаво, що іноземне походження кандидата на роботу може бути як позитивним, так і негативним фактором. Зокрема, 15 % опитаних німецьких менеджерів заявили, що іноземне походження персоналу є плюсом, 3% вважають, що це недолік. Іспанці також займають двоїсту позицію з цього питання: 3% розглядають іноземне походження як плюс, 0,5% як мінус. Необхідно відзначити, що не можна порівнювати важливість параметрів для тієї чи іншої країни і робити висновок про те, що одна країна більш правильно розставляє акценти і робить вибір, а інша ні. У кожній державі в силу культурних цінностей та економічного становища є свої обґрунтовані критерії відбору, які обумовлюють правильність її вибору [3].

Критерії найму персоналу вітчизняними компаніями являють собою сукупність різних елементів, що є специфічними для тієї чи іншої країни. Один з важливих критеріїв відбору в сучасній практиці – вік кандидата, який не повинен перевищувати 35–40 років. Важливим критерієм при відборі персоналу у вітчизняній практиці є також наявність певного досвіду роботи, як правило, бажано в тій посаді, на яку він претендує в новій організації, що має на увазі наявність у нього спеціальних знань у тій чи іншій галузі. У 70% випадків менеджери зволіють взяти на роботу людину з цими спеціальними знаннями і досвідом роботи, ніж людини з загальними знаннями. У практиці деяких компаній існує політика найму на роботу випускників вищих навчальних закладів, які, як правило, можуть не мати досвіду роботи взагалі або мають

невеликий досвід. Наймання такого співробітника передбачає наявність розвиненої системи тренінгу в організації, що можуть собі дозволити далеко не всі компанії, так як зазвичай це досить дорогі програми.

Висновки. Використання сучасних ІТ-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, проекти, штрафні санкції, дисциплінарні порушення дозволить точніше оцінювати відповідність кандидата наявній вакансії, розробляти моделі кар'єри для працівників та формувати кадровий резерв.

Відбір кадрів – це процес вивчення професійних і ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді; оцінка кандидатів з залученого резерву на відповідність вимогам; вибір із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Сам процес відбору, як правило, складається з цілої серії щаблів вибору (різних методів), де кожна наступний щабель відсіває із загальної групи доти, поки не залишиться потрібна кількість претендентів. Відбір кадрів здійснюється за принципом, який із кандидатів найкраще виконає певну роботу. Для досягнення цієї мети в процесі відбору кадрів передбачені відповідні методи оцінки певних специфічних аспектів, що характеризують кандидата. У більшості випадків обрана людина має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш підходящий для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, ґрунтується на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

Література

1. Ведерніков М. Д. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – Т. 1. – №. 59. – С. 32–44.
2. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – 22(3). – P. 207–215.
3. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics / L.T. Tuan // International Public Management Journal. – 2017. – 20(4). – P. 648–674.
4. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // IBM Journal of Research and Development. – 2019. – 63(4/5). – P. 9:1 - 9:12.
5. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2019. – 66(4). – P. 529–541.
6. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – P. 249–260.
7. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – P. 313–321.
8. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – №. 56. – С. 141–148.
9. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н. О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2016. – № 7. – С. 37–46.
10. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 601–606.

References

1. Vedernikov M. D. Korporatyvna kultura yak element systemy stratchichnoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom / M. D. Vedernikov, L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, M. I. Zelena, N. P. Bazaliiska // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. – 2020. – T. 1. – №. 59. – S. 32–44.
2. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth // BRQ Business Research Quarterly. – 2019. – 22(3). – R. 207–215.
3. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics / L.T. Tuan // International Public Management Journal. – 2017. – 20(4). – R. 648–674.
4. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // IBM Journal of Research and Development. – 2019. – 63(4/5). – R. 9:1 - 9:12.
5. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2019. – 66(4). – R. 529–541.
6. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. – 1(9). – R. 249–260.

-
7. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2012. – 58. – R. 313–321.
 8. Volianska-Savchuk L. V. Kompetentnist NR-pidrozdlu z formuvannia i vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii motyvuvannia personalu / L. V. Volianska-Savchuk, O. O. Chernushkina, D. A. Popovych, I. V. Storozhuk // Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky. – 2020. – №. 56. – С. 141–148.
 9. Mazur N. O. Motyvatsiia i stymuliuvannia personalu: teoretychni aspekty / N. O. Mazur // Visnyk Rivnenskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomika. – 2016. – № 7. – S. 37–46.
 10. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. R. 601–606.

Надійшла / Paper received: 10.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021