

УДК 346.5:351.862.6(045)

ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ ПОШУКУ КАНДИДАТІВ ПРИ ПЛАНУВАННІ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В. В. Шляхетко

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Доведено, що особливе місце в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства займає визначення джерел поповнення персоналу, які об'єднують у дві самостійні групи: внутрішні і зовнішні. Серед внутрішніх джерел проаналізовано особливості таких методів, як внутрішній конкурс, ротация, суміщення професій. Серед зовнішніх джерел виділено підбір за допомогою працівників підприємства, традиційну рекламу в ЗМІ, рекрутингові агентства, центри зайнятості, пошук у ВНЗ тощо. Розкрито їх переваги і хиби.

Ключові слова: *планування персоналу, кадрова безпека, моральний клімат, лояльність, методи набору персоналу, внутрішній конкурс, ротация.*

Постановка проблеми. У період інтенсивного інформаційного розвитку саме кадрова безпека є домінуючою серед інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки вона безпосередньо пов'язана з персоналом, якість якого є визначальною в процесі будь-якої діяльності.

Планування персоналу будь-якого підприємства має відбуватися за такими принципами: 1) враховувати не тільки потребу підрозділів унаслідок зростання організації та відкриття нових вакансій, а й розроблені критерії кадрової безпеки; 2) грамотно й ефективно використовувати бюджетні інструменти в межах їх повноважень та відповідальності; 3) перебувати в повній відповідності з потребами корпоративного розвитку підприємства [1].

При плануванні персоналу підприємства можна виокремити такі етапи: 1) аналіз трудових операцій; 2) пошук кандидатів; 3) відбір кандидатів; 4) перевірка навичок у центрах оцінювання; 5) співбесіда або інтерв'ю; 6) тестування; 7) включення в процес роботи, адаптація.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні, методичні та прикладні аспекти економічної, а також кадрової безпеки розглядають такі вчені, як О. Ареф'єва, О. Власюк, З. Варналій, І. Воробйов, В. Геєць, Я. Гончарук, В. Губський, О. Грунін, О. Кириченко, О. Кірієнко, Т. Кузенко, А. Кузнецов, Є. Олейніков, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, В. Пономарьов, П. Пригунов, А. Ревенко, Г. Ситник, О. Терещенко, І. Чумарін, Н. Швець, С. Шкарлет, В. Шликов, А. Штангрет та ін.

Водночас зауважимо, що недостатньо уваги приділено особливостям пошуку нових працівників у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. Все

це зумовлює нагальну потребу в здійсненні наукового пошуку у визначеному напрямі.

Мета статті — розкрити особливості пошуку кандидатів при плануванні персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж приймати рішення про пошук нових працівників, доцільно переконатися, чи всі альтернативні можливості використані в організації. До них належать:

- 1) підвищення інтенсивності праці, понаднормова робота;
- 2) тимчасовий найм;
- 3) використання нових схем виробництва або структурна реорганізація;
- 4) залучення спеціалізованих фірм для здійснення деяких видів діяльності («outsourcing») тощо.

Процедура пошуку кандидатів для заповнення тієї чи іншої вакансії, з погляду безпеки підприємства, має підготовчий характер. Одна з цілей служби управління персоналом на цьому етапі — мінімізувати подальші витрати часу і коштів на відбір кандидатів, тобто організувати цей етап так, щоб працювати тільки з «потрібними», а ще краще — з «безпечними» кандидатами.

«Непотрібні» кандидати — ті, хто, відгукуючись на ваші оголошення про прийом на роботу, є зовсім непридатними під цензи, вимоги та обмеження, встановлювані компанією. З погляду економічної безпеки вже можна говорити про збиток, що виникає внаслідок безплідного витрачання часу менеджерів кадрової служби і марного телефонного трафіку на безглузді переговори [2].

Важливе місце в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства займає визначення джерел поповнення персоналу, які можна об'єднати в дві самостійні групи: внутрішні і зовнішні.

Внутрішні джерела — це власні працівники. В разі появи нової вакансії деякі фахівці рекомендують заповнювати її, здійснивши пошук серед персоналу компанії (така практика є поширеною в Японії, Швейцарії та ін.) [3].

При роботі з внутрішнім резервом у багатьох фірмах існують так звані матриці переміщень, в яких відображено актуальне положення кожного керівника, його можливі переміщення і ступінь готовності до займання наступної посади (готовий зайняти негайно, через рік, через два роки, але для цього потрібне підвищення кваліфікації в деяких сферах тощо).

Методи набору персоналу в таких випадках в повному обсязі представлені нормами трудового законодавства і можуть бути доповнені актами відомчої приналежності організації.

Серед таких методів розрізняють:

- 1) внутрішній конкурс. Кадрова служба може розіслати у підрозділи інформацію про відкриті вакансії, сповістити всіх працівників тощо. Доцільність застосування такого методу існує: при прагненні мінімізувати чисельність підприємства; при перерозподілі персоналу; при переміщенні персоналу з нижчих рівнів;

- 2) ротация — це ефективний метод, особливо для організацій, що перебувають на стадії інтенсивного зростання. Можливі такі варіанти переміщень керівників:

а) підвищення (або пониження) на посаді з розширенням (або звуженням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав і підвищенням (зниженням) рівня діяльності;

б) підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується делегуванням керівнику більш складних завдань, які не потребують підвищення на посаді, але супроводжуються підвищенням зарплати;

в) зміна кола завдань і обов'язків, не викликана підвищенням кваліфікації, що не супроводжується підвищенням на посаді і зростанням зарплати (ротація).

3) суміщення професій працівниками фірми (якщо виконавець потрібен на короткий час, для виконання невеликого обсягу роботи);

При роботі з внутрішніми джерелами поповнення персоналу, як правило, служба безпеки має достатній обсяг відомостей щодо можливих претендентів на ту чи іншу посаду, що може бути вирішальним фактором в остаточному вирішенні питання про заміщення посади (вакансії).

Вважається, що це поліпшує моральний клімат у колективі, зміцнює лояльність працівників до своєї організації. Крім того, якщо працівники впевнені, що з появою нових вакансій їх розглядатимуть як потенційних кандидатів, то це надає їм стимулу працювати із натхненням і більшою віддачею. Основною хибкою цього методу вважають, що без надходження молодих перспективних працівників колектив втрачає свої новаторські якості.

Друга група джерел поповнення персоналу — зовнішні (не пов'язані з підприємством та його структурними підрозділами). До них належить необмежене коло осіб, які з огляду на різні обставини можуть працювати в цій організації. Велике значення відіграють статево-вікові фактори, досвід минулої роботи, ділова репутація, освітній рівень, наявність спеціальної підготовки, рекомендації з попереднього місця роботи тощо.

Виділяють такі методи пошуку потенційних кандидатів на нову вакансію:

1. Підбір за допомогою працівників підприємства, серед їхніх родичів і знайомих. Такий спосіб розв'язання кадрових проблем досить популярний у більшості країн СНД. Давно відомо, що знайти хорошу роботу набагато простіше «за рекомендацією», інакше кажучи — «по блату». Можна відзначити, що зловживання цим способом комплектації кадрів призвело до появи таких понять, як «кумівство», «клановість» та ін. На деяких підприємствах кількість працівників, прийнятих «по блату», які отримують хорошу зарплату і виконують неважку роботу, сягала 90 % [4].

Проте, за відсутності зловживань цей спосіб комплектації персоналу має деякі переваги, а саме: поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, відсутність витрат на пошук працівників, збереження стабільного рівня оплати праці, зменшення або повна відсутність адаптаційного періоду нових працівників, підвищення ступеня керованості персоналу тощо. Кадровики та служба безпеки отримують набагато повніші знання про здібності та можливі недоліки кандидата від осіб, що рекомендували його; крім того, згідно з деякими дослідженнями, плінність кадрів, рекомендованих іншими штатними працівниками, є набагато нижчою, ніж у працівників, набраних по оголошенню.

Хибами цього методу є те, що рядові працівники не є професіоналами у наборі персоналу і не об'єктивні до близьких їм людей. Крім того, можливим є зниження ділової активності в колективі, прояв фамільярності і панібратства, а також те, що прийняті таким способом на роботу працівники переважно потребують підвищення кваліфікації, що передбачає додаткові витрати.

2. Традиційна реклама в газетах і журналах. Реклама в періодичних виданнях охоплює широке коло можливих кандидатів: від національних засобів масової інформації до спеціалізованих і професійних видань. На цьому етапі важливим є грамотне формулювання пропозицій про вакансії у ЗМІ. Дослідження Метьюз і Редмана [5] свідчить, що ефективне оголошення про вакансії для цільової групи має включати: опис роботи, розмір заробітної плати, основні обов'язки, перспективи кар'єрного зростання і крайній термін, коли можна звернутися з приводу цього оголошення. Водночас в оголошеннях багато уваги приділяють персональним характеристикам і можливим перспективам. Метьюз і Редман виявили, що менеджери і керівники не хотіли відповідати на оголошення, які описують необхідні особистісні характеристики за допомогою слів: «аналітичний», «творчий», «новаторський» та «енергійний». Таким чином, можна стверджувати, що зміст оголошення про вакансії — ймовірно, найважливіший визначальний фактор щодо успіху в залученні підходящих кандидатів. Інше дослідження [6] стверджує, що не менш важливим параметром, який впливає на кількість звернень кандидатів, є формат оголошення, поданий з урахуванням деяких особливостей — розміру оголошення, кількості незадрукованого простору, використання графіки і рамок. Щоправда, вже тривалий час ефективність рекламних оголошень піддають сумніву.

3. Підбір персоналу за допомогою Інтернету. Згідно з дослідженнями, близько 90 % студентів в останній рік навчання застосовує Інтернет при пошуку роботи [7]. Всесвітню мережу активно використовують для найму ІТ-фахівців та випускників ВНЗ, і набагато рідше для пошуку вакансій середнього і вищого керівного рівнів.

4. Рекрутингові агентства з підбору персоналу (так звані «Head hunters» або «Мисливці за головами»). До них вдаються для заміщення вакансій вищого керівного рівня або виконавчих директорів. Агентства створюють пошукові бази даних тих менеджерів і керівників, хто, на думку «мисливців», ефективно виконує свої обов'язки і, можливо, готовий розглянути інші пропозиції роботи. Основною причиною «полювання за головами» є те, що найкращі кандидати на ключові керівні посади, найімовірніше, успішно й ефективно працюють в інших компаніях й активно не шукають нової роботи. Ефективне агентство може запропонувати декількох кандидатів, щоб роботодавець зробив свій вибір самостійно. На представлених фахівців може бути дана гарантія, яка вступає в силу в разі звільнення фахівця за власним бажанням або некомпетентності протягом обумовленого терміну. В такому випадку агентство зобов'язане безкоштовно запропонувати інших кандидатів на цю посаду. Користуватися послугами агентств з хорошою репутацією може виявитися вигідним. Наприклад, агентства з підбору управлінського персоналу дають змогу

компаніям перевірити кандидата, прийнявши його на роботу з випробувальним терміном. Такі агентства забезпечують досить високу якість кандидатів, але вартість їхніх послуг є також надто високою.

5. Пошук в інститутах та інших навчальних закладах дає змогу здійснити підбір молодих перспективних фахівців. Перевагою такого методу є те, що організація отримує працівника не «зіпсованого» іншою організаційною культурою і ще не до кінця зорієнтованого на ринку праці. Якщо такому працівникові створити умови, за яких він не захоче залишати організацію, він зможе органічно долучитися до цінностей організації і її норм поведінки. Саме тому керівники багатьох організацій та підприємств прагнуть налагодити хороші відносини з вищими навчальними закладами, щоб у перспективі можна було використовувати випускників як стажерів, для деякої адміністративної роботи або для заміщення нових вакансій, і тих, що проявили себе, розвинули професійну активність у виробничому колективі, запрошують на постійну роботу.

Окрім виробничої практики, існує інший метод рекрутування в навчальних закладах — це презентації і спеціальні виставки. Такі презентації зазвичай супроводжуються активним рекрутуванням за допомогою працівників адміністрації та викладачів, і може бути надзвичайно ефективним. Іноді в навчальних закладах існують служби, що спеціалізуються на професійній орієнтації своїх випускників і їх працевлаштуванні.

6. Державні центри зайнятості можуть скеровувати безробітних по заявках підприємств і організацій, організувати їх навчання згідно з потребами замовника. Ці служби можуть допомогти знайти не надто кваліфікований персонал (для простої рутинної роботи, що, можливо, вимагає неповної зайнятості). Як правило, через службу зайнятості влаштовуються на роботу фахівці, які втратили місце праці через банкрутство своїх колишніх підприємств і були змушені пройти перенавчання (перепідготовку) для освоєння нової спеціальності.

7. Самопроявлення кандидата. Періодично підприємство може отримувати резюме, електронні листи, телефонні дзвінки від осіб, зайнятих пошуками роботи. Доцільно такі дані зберігати в окремій папці, оскільки підтримка бази даних є недорогою і дозволяє мати напохваті значний резерв кандидатів.

Висновки. Отже, будь-які джерела поповнення людських ресурсів мають свої переваги і недоліки. Серед переваг залучення кадрів завдяки внутрішнім джерелам є: низькі витрати на перепідготовку; можливість більш швидкого заміщення посад; єдина кадрова політика; кращі позиції в оцінюванні кваліфікованості, надійності та ініціативи працівників. Недоліки залучення кадрів за рахунок внутрішніх джерел: менші можливості вибору, напружені відносини в колективі, іноді негативне ставлення з боку колишніх колег.

Залучення кадрів за рахунок зовнішніх джерел має такі переваги: можливість більшого вибору, привнесення нових ідей у колектив. Серед недоліків можна виділити загострення суперечностей усередині колективу, незнання новими працівниками специфіки діяльності підприємства, що вимагає часу на адаптацію, обмеження можливостей їх просування по службі.

Таким чином, можна стверджувати, що необхідність пошуку відповідного персоналу тісно пов'язана з кадровою безпекою і, як наслідок, із збереженням комерційних таємниць фірми, оскільки саме персонал є одним із основних носіїв інформації. Крім того, не існує єдиного оптимального методу для пошуку відповідної особи для конкретної вакансії, тому відділ людських ресурсів і служба кадрової безпеки мають володіти різноманітними методами для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретної мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шляхетко В.В. Психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2014. Вип. 4. С. 122–130.
2. Петров М. И. Безопасность и персонал. Москва : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. 240 с.
3. Купер Д., Робертсон И. Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Москва : Вершина, 2009. 336 с.
4. Гладкий А. А. Как сэкономить на кадровом агентстве. Поиск персонала с помощью компьютера. Москва : Издательство «ЛитРес», 2011. 230 с.
5. Brian P. Mathews Service quality and human resource management: A review and research agenda. *Personnel Review*. 1998. Vol. 27 Issue: 1. P. 57–77.
6. Kaplan A. B., Aamodt M. G., Wilk D. The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements". *Journal of Business & Psychology*. 1991. 5. P. 383–395.
7. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг в рекруитменте. СПб. : Питер, 2002. 224 с.

REFERENCES

1. Shlyakhetko, V. V. (2014). *Psychologichni aspekty zabezpechennya kadrovoji bezpeky pidprijemstv*. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi aademii drukarstva]*, 4, 122–130 (in Ukrainian).
2. Petrov, M. I. (2006). *Bezopasnost' i personal*. Moscow: ООО «Zhurnal Upravleniye personalom» (in Russian).
3. Kuper, D., Robertson, I. T. & Tinlayn, G. (2009). *Otbor i naym personala: tekhnologii testirovaniya i otsenki*. Moscow: Verzhina (in Russian).
4. Gladkiy, A. A. (2011). *Kak sekonomit' na kadrovom agentstve. Poisk personala s pomoshch'yu komp'yutera*. Moscow: Izdatel'stvo «LitRes» (in Russian).
5. Brian, P. Mathews (1998). *Service quality and human resource management: A review and research agenda*. *Personnel Review*, Vol. 27, Issue: 1, 57–77 (in English).
6. Kaplan, A. B., Aamodt, M. G. & Wilk, D. (1991). *The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements*. *Journal of Business & Psychology*, 5, 383–395 (in English).
7. Kristofer, E. & Smit, L. (2002). *Trening v rekrutmente*. SPb.: Piter (in Russian).

SOME FEATURES IN SEARCH OF CANDIDATES IN STAFF PLANNING IN CONTEXT OF THE ENTERPRISE PERSONNEL SECURITY

V. V. Shlyakhetko

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
vit_shl@ukr.net*

The article has proved that a special place in the system of the company personnel security covers the identification of sources of personnel replenishment that are combined into two distinct groups: internal and external. The technique peculiarities such as internal competition, rotation, combining skills have been analyzed as domestic sources. The selection using employees, traditional media advertising, recruitment agencies, employment centers, university search, etc. have been highlighted as external sources. Their advantages and disadvantages have been revealed.

Keywords: *personnel planning, personnel security, moral atmosphere, loyalty, personnel recruitment methods, internal competition, rotation.*

Стаття надійшла до редакції 24.04.2017.

Received 24.04.2017.