

РОЛЬ РЕКРУТИНГУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ФОРМУВАННІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сутність та особливості процесів рекрутингу і розвитку персоналу як чинників формування кадрової безпеки. Доведено, що рекрутинг та розвиток персоналу мають відбуватись з огляду на необхідність забезпечення кадрової безпеки підприємства, а формування кадрової безпеки на підприємстві тісно пов'язане з процесами рекрутингу та розвитку персоналу.

Ключові слова: *рекрутинг, розвиток персоналу, менеджмент персоналу, кадрова безпека, економічна безпека підприємства.*

В статье исследованы сущность и особенности процессов рекрутинга и развития персонала как факторов формирования кадровой безопасности. Доказано, что рекрутинг и развитие персонала должны осуществляться с учетом необходимости обеспечения кадровой безопасности предприятия, а формирование кадровой безопасности на предприятии тесно связано с процессами рекрутинга и развития персонала.

Ключевые слова: *рекрутинг, развитие персонала, менеджмент персонала, кадровая безопасность, экономическая безопасность предприятия.*

The article explores the nature and characteristics of the processes of recruitment and staff development as a factor of safety of personnel. Proved that the recruitment and staff development should take into account the need to ensure the safety of personnel of the enterprise, and the formation of human resources in the enterprise security is closely linked to the processes of recruiting and staff development.

Keywords: *recruitment, staff development, personnel management, personnel security, economic security company.*

Постановка проблеми. Важливим науковим завданням сьогодення є обґрунтування шляхів, методів та підходів забезпечення кадрової безпеки підприємства. В умовах нових економічних викликів, коли пріоритетним чинником забезпечення безпеки виступає людський фактор виникає природня необхідність обґрунтування окремих особливостей забезпечення кадрової безпеки в контексті рекрутингу та розвитку персоналу підприємств. На практиці розв'язання наукової проблеми забезпечення кадрової безпеки дозволить підприємцям, співробітникам кадрових підрозділів, працівникам рекрутингових агентств глибше усвідомлювати зв'язок між їх професійною трудовою діяльністю та станом кадрової безпеки підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці вдосконалення підходів до управління персоналом, зокрема у частині рекрутингу та розвитку персоналу нині присвячується велика кількість наукових праць. Серед останніх варто назвати праці Х. Грехема, В. Весніна, І. Жилияєвої, К. Наумік, Л. Семів, В. Данюк та ін. Проте у працях цих та інших науковців практично не досліджено питання ролі рекрутингу та розвитку персоналу в умовах потреби забезпечення кадрової безпеки. Власне розв'язанню цієї частини проблеми забезпечення кадрової безпеки присвячена стаття.

Метою статті є обґрунтувати роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства. **Об'єктом** дослідження є система кадрової безпеки підприємства. **Предметом** – процеси рекрутингу та розвитку персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки.

Виклад основного матеріалу. Формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу. Рекрутинг – перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установа контактів з цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу [1, С. 292], процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [2, С. 134]. Рекрутинг є фундаментом створення персоналу і складає підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого нарощування [3]. Рекрутинг – комунікативна бізнес діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і умінь

комунікативних процесів досягаються цілі організації [4, С. 58]. Рекрутинг являє собою процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля максимальної реалізації бажань працівника й підприємства [3]. Це – процес, помилки й неточності у якому здатні відобразитись на кадровій безпеці підприємства і похитнути її. Процес рекрутингу здійснюється у кілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційного працівника; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата [4, С. 58].

Етап отримання замовлення рекрутером є моментом переходу стратегії підприємства щодо залучення персоналу в дію. Замовлення для рекрутера підготовлюється на основі чинної стратегії, потреб підприємства, а також планів, що повинні розроблятися у відповідності до мети, цілей, завдань підприємства і його кадрової безпеки. Аналіз кадрового ринку рекрутером повинен відбуватися з урахуванням прогнозів, отриманих на етапі планування людських ресурсів. Пошук потенційного працівника відбувається за допомогою різних методів рекрутингу, у тому числі й таких, що здатні нашкодити кадровій безпеці. Рекрутер у своїй діяльності повинен керуватись лише схваленими службою безпеки й керівництвом методами і не вдаватись до не перевічених прийомів, навіть якщо йому самому вони видаються безпечними. Набір, відсіювання і відбір кандидатів містять певні загрози кадровій безпеці, що повинні нівелюватися достатнім рівнем професіоналізму рекрутера і керівника підприємства.

Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівникові; аналіз ринку праці; залучення персоналу; відсіювання за допомогою співбесід; професійна оцінка з допомогою психологічних методів; відбір з переліку відповідних кандидатів; процес вступу на посаду й адаптація [3] (рис. 1).

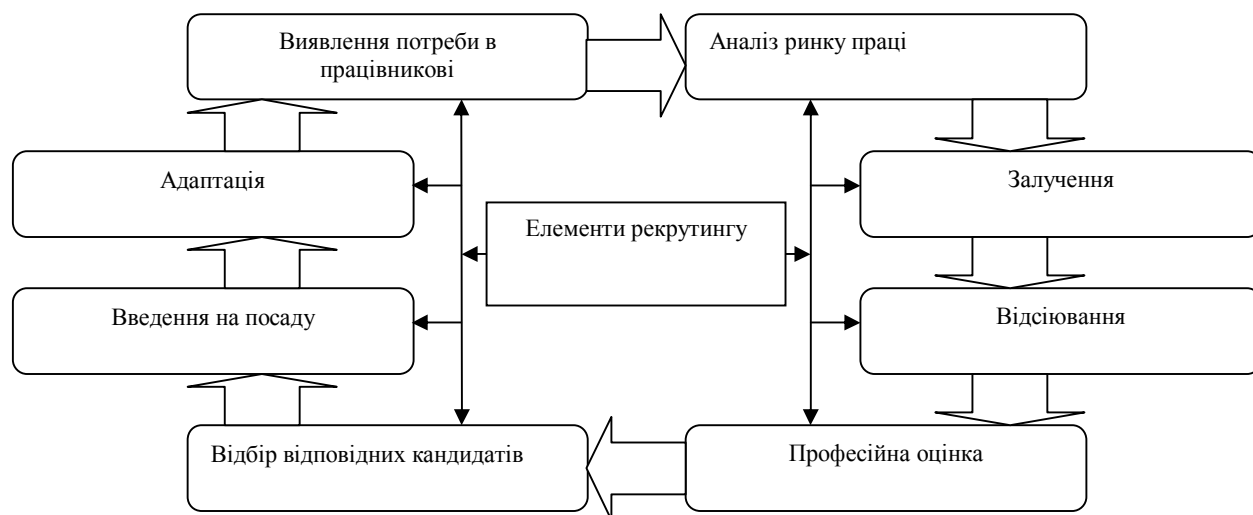


Рис. 1. Елементи рекрутингу*

*Розроблено автором на основі [3]

Формулювання завдань рекрутингу здійснюється у чотири етапи: одержання рекрутером заявки від керівника відповідного підрозділу підприємства на заповнення вакантної посади; встановлення вимог до працівника, здатного зайняти посаду і області пошуку потенційно відповідних посаді працівників; уточнення з керівником підрозділу не вказаних у заявці деталей, що можуть відбитись на кадровій безпеці підприємства; складання професіограми. У процесі рекрутингу рекрутер може застосовувати різні методи знаходження й підбору персоналу. Пошук кандидатів відбувається за допомогою таких методів: пошук серед працівників підрозділу; опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; розміщення оголошень у ЗМІ й Інтернеті; розміщення інформації у кадрових агентствах і центрах зайнятості; пошук спеціаліста серед випускників вузів; прямий пошук.

Підбір кандидата здійснюється поетапно: 1) Відбір за резюме. Дає змогу відразу відкинути кандидата, що не відповідає вимогам освіти, досвіду роботи, віку тощо; 2) Попередня бесіда за телефоном. На цьому етапі відбувається уточнення деталей, не вказаних у резюме; 3) Інтерв'ю (співбесіда); 4) Представлення кандидата керівництву. Цей етап рекрутингу завершується співбесідою з керівником підрозділу [5, С. 321].

Процес найму персоналу повинен спрямовуватись не лише на якісне забезпечення персоналу працівниками, а й створення у них відчуття захищеності інтересів, справедливості. За допомогою рекрутингу можна створити міцний колектив, що покращує морально-психологічний стан і сприяє ефективному виконанню обов'язків працівниками [3].

Після прийняття працівника на посаду загрози порушення кадрової безпеки не лише не зменшуються, а й зростають. Вірно проведений процес рекрутингу дає змогу відсіяти ненадійних кандидатів, дії яких могли б стати загрозою кадровій та економічній безпеці підприємства, однак не дає змоги управляти кадровою безпекою протягом подальшої трудової діяльності працівників. Відтак для встановлення стану кадрової безпеки на підприємстві й ефективного управління нею слід виявити рівень конкурентоспроможності персоналу, основними складовими формування якого є управління розвитком і компетенціями персоналу.

Розвиток персоналу є системним процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу [6, С. 148–149]. Розвиток персоналу включає у себе низку заходів, зокрема загальне й професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, навчання у школі управління та керівництва. Для відповідності цілям кадрової безпеки і підтримки конкурентоспроможності персоналу його навчання на підприємстві повинне відбуватись безперервно. Назвемо фактори, що зумовлюють потребу безперервного навчання:

- § розробка і впровадження нових виробничих технологій і досконалішого устаткування, що вимагає особливих умінь для повного розкриття його потенціалу;
- § виробництво сучасних конкурентоспроможних товарів;
- § потреба у використанні різноманітних засобів комунікації підприємства й зовнішнього середовища;
- § значна конкуренція або планування виходу на висококонкурентні ринки;
- § потреба у підвищенні ефективності використання фондів робочого часу і заробітної плати тощо.

Внутрішньоорганізаційне навчання персоналу повинне здійснюватись за наступними напрямками (рис. 2):

1. Вступне навчання для працівників, нещодавно прийнятих на роботу. Повинне базуватись на оцінці наявних знань, умінь й навичок працівника і поступовій їх адаптації до умов праці на даному підприємстві, що має супроводжуватись моніторингом успіхів працівника та наставництвом – можливістю доступу працівника до знань більш досвідчених колег.

2. Навчання спеціалістів у межах планування їх кар'єрного росту. Просування кар'єрними сходами потребує відповідних знань й умінь, набуття яких працівником слід контролювати упродовж періоду, необхідного для прийняття рішення про його просування чи залишення на посаді.

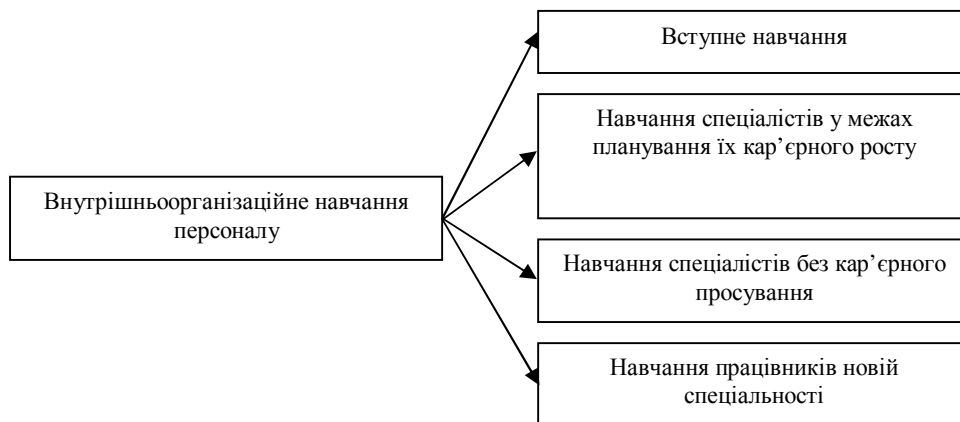


Рис. 2. Напрями внутрішньоорганізаційного навчання персоналу*

*Розроблено автором на основі [6, С. 207 – 210]

3. Навчання спеціалістів без кар'єрного просування. Потребується для підвищення кваліфікації працівників, що у даний момент не можуть бути переведені на вищу посаду, однак повинні відповідати високим вимогам, встановленим щодо компетенцій працівника на їх посаді. 4. Навчання працівників новій спеціальності. Здійснюється у разі неможливості продовження трудової діяльності на підприємстві за спеціальністю, якою вже володіє працівник [6, С. 207–210].

Навчання працівників на підприємствах зазвичай здійснюється на основі фрагментарного, формалізованого або сфокусованого підходів. Фрагментарний підхід практично не потребує інвестицій у навчання, однак забезпечує формування лише базового рівня знань у працівників, достатнього для виконання операцій на найнижчому рівні. Цей підхід може застосовуватись щодо висококваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, залучених, наприклад, унаслідок "хедхантингу", що завдяки своїм компетенціям не потребують додаткового поглибленого навчання. За формалізованого підходу навчання працівників розглядається як невід'ємна умова їх кар'єрного зростання, враховуються компетенції і мотивація працівників. Сфокусований

підхід полягає у впровадженні на підприємстві неперервного навчання, що відповідає стратегічним завданням підприємства у сфері людських ресурсів та мотивації працівників. При цьому кадрова безпека підприємства має тим вищий ступінь надійності, чим більш повною і всеохоплюючою є програма навчання. У той же час не слід забувати про фінансову безпеку – надмірне, невиправдане роздуття навчальних програм може становити загрозу фінансовому стану підприємства унаслідок невідповідності витрат здобуткам.

Безперервне навчання за сфокусованого підходу відбувається циклічно у наступні етапи:

1. Встановлення реальної потреби у навчанні працівників: визначення потреби у навчанні відбувається шляхом співставлення компетенцій працівника з вимогами посади, яку він займає і на яку претендує у перспективі. Компетенції працівника визначаються у межах кола його трудових обов'язків з урахуванням напрямів їх розвитку для підвищення ефективності трудової діяльності працівника. Вимоги посади встановлюються на підставі посадових інструкцій, інших кадрових документів.

2. Визначення джерел фінансування навчання за визначеними напрямками: безперервне навчання потребує значних цільових інвестицій, що їх залучати доцільно лише за наявності розробленої методики навчання працівників та контролю за використанням фінансових ресурсів. Неконтрольоване вливання коштів у сферу навчання працівників здатне зашкодити кадровій безпеці підприємства, призводячи до необґрунтованого відтоку коштів з виробничої і соціально-мотиваційної сфер.

3. Визначення цілей і завдань навчання: безперервне навчання складається з формулювання і виконання завдань з орієнтацією на стратегічні цілі підприємства. У процесі впровадження безперервного навчання підприємство може дотримуватись таких стратегічних цілей, як підвищення продуктивності й ефективності праці, посилення мотивації праці, нарощування адаптаційного потенціалу до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, підвищення конкурентоспроможності працівників шляхом розвитку їх компетенцій, супровід змін у корпоративній культурі, цінностях і корпоративній моралі підприємства тощо.

4. Визначення методик, сутності і форми навчання: визначення підходів до навчання працівників має відповідати цілям навчання, розміру фінансової підтримки і потреби підприємства у навчанні персоналу. Встановлення цієї відповідності дозволяє уникнути порушення кадрової безпеки й запровадити такі методи і форми навчання, а також його сутнісне наповнення, за якого досягається максимальна ефективність навчання за мінімальних витрат.

5. Етап безпосереднього навчання персоналу.

6. Оцінка ефективності навчання (рис. 3) [6, С. 210–211].

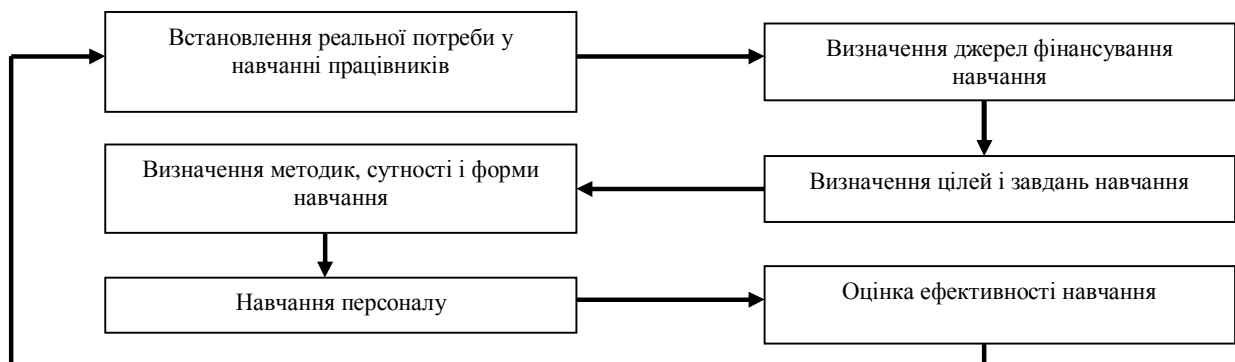


Рис. 3. Етапи безперервного навчання*

*Розроблено автором на основі [6, С. 210 – 211]

Розвиток і навчання працівника є необхідною умовою забезпечення і збереження кадрової безпеки. У процесі навчання працівник одержує необхідний для забезпечення його конкурентоспроможності розвиток шляхом удосконалення ключових компетенцій.

Ключові компетенції – це сукупність індивідуальних якостей людини, які визначають її здатність досягти успіху у певній діяльності. Ключові компетенції складаються з професійних компетенцій (базові знання, уміння, здібності) і рольових компетенцій (особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивіда у процесі організації і здійснення колективної діяльності під час виконання виробничих завдань) (рис. 4) [68, С. 199, 203].

Конкурентоспроможність персоналу є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єри. Пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу визначається необхідністю посилення ділової активності кожного працівника.

Низький кваліфікаційний рівень працівників підриває конкурентоспроможність підприємства і є чинником зниження прибутку, а відтак обмеження фінансових можливостей покращення кваліфікації персоналу [5, С. 196].

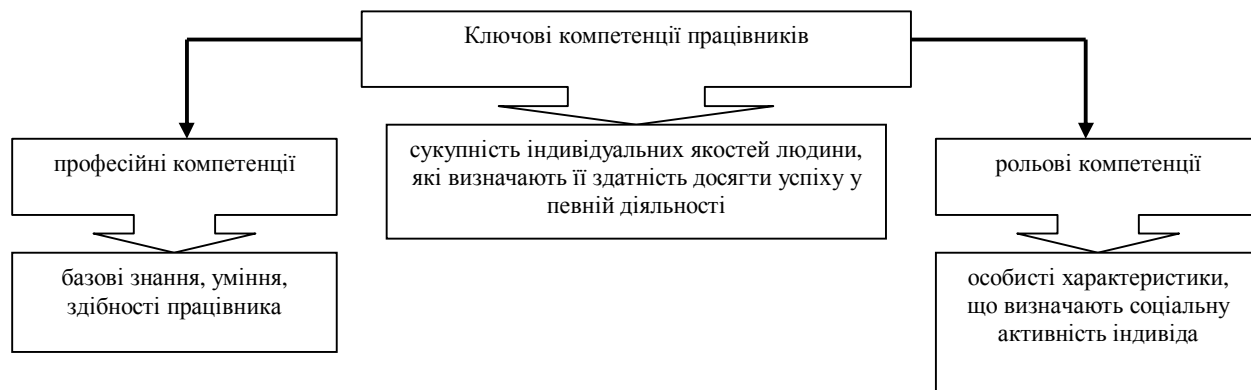


Рис. 4. Ключові компетенції працівників*

*Розроблено автором на основі [6, С. 199, 203]

Висновки. З огляду на проведене дослідження встановлено, що рекрутинг та розвиток персоналу є важливими процесами, з якими пов'язано забезпечення кадрової безпеки. Відтак, обдуманий процес рекрутингу, а також безперервне навчання на основі посилення ключових компетенцій працівника і зміцнення його конкурентоспроможності є необхідною умовою посилення кадрової безпеки підприємства.

Література

1. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем Х., Р. Беннетт ; [пер. с англ. Т. Базаров]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2001. – 496 с.
3. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Жилиєва І. Ю. // Торгівля і ринок України. – 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf
4. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жилиєва // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 56 – 60.
5. Управління персоналом в умовах економіки знань / [за ред. Л. К. Семів] – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 397 с.