

УДК 005.73

ІГНАТЕНКО О.В. к.психол.наук

м. Київ

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ЕФЕКТИВНОЇ ТА КОНСТРУКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. У даній статті сконцентровано увагу на побудові ефективного підходу до відбору та об'єктивної оцінки кандидатів на посаду. Помилки, допущені в процесі набору та відбору кадрів, негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства та соціально-психологічному кліматі колективу, тому в питаннях організації задоволення потреби у персоналі обов'язково необхідно використовувати наукові підходи, які і проаналізовано у даній роботі.

Ключові слова. Відбір персоналу, оцінка персоналу, соціально-психологічний клімат підприємства.

Аннотация. В данной статье сконцентрировано внимание на построении эффективного подхода к отбору и объективной оценке кандидатов на должность. Ошибки, допущенные в процессе набора и отбора кадров, негативно сказываются на эффективности деятельности предприятия и социально-психологическом климате коллектива, поэтому в вопросах организации удовлетворения потребности в персонале обязательно необходимо использовать научные подходы, которые проанализированы в данной статье.

Ключевые слова. Отбор персонала, оценка персонала, социально-психологический климат предприятия.

Abstract. This gender focused attention on building effective approach to screening and objective assessment of candidates. Errors in the recruitment and selection of personnel, adversely affect the efficiency of the enterprise and socio-psychological climate team, so in terms of meeting the needs of staff necessarily need to use scientific approaches and analyzed in this paper.

Key words. The selection staff of personnel, socio-psychological climate in the enterprise.

Постановка проблеми. Робота будь-якого підприємства неминує пов'язана з необхідністю комплектування штату. Відбір нових працівників не

тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно

поставлена робота з відбору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства і якість виробленої продукції або наданих послуг. У свою чергу, недостатній професіоналізм робітників, фахівців і керівників є не тільки очевидним гальмом розвитку підприємства й росту ефективності, але й перетворюється в основний фактор ризику виникнення загроз його існування. В сучасних умовах пошуку нових ринків підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, вимагають сучасних висококваліфікованих працівників.

Пошук і відбір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом.

Метою статті є обґрунтування теоретичних основ та практичних аспектів набору та відбору персоналу в організації, яка здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Аналіз публікацій. Трудова діяльність людини стала об'єктом систематичних досліджень з другої половини XIX століття. Ціллю цих досліджень був пошук методів раціонального використання виробничих операцій і персонал підприємства при цьому розглядався не тільки як "робоча сила", а вже як трудовий ресурс. Термін "трудова ресурси" отримав розповсюдження лише на початку 20-х років минулого століття, його вперше застосовував академік С.Г. Струмлілін для характеристики головного багатства країни. Цей термін має велику кількість тлумачень. Деякі автори взагалі заперечують, що трудові ресурси – економічна категорія, вважають їх механічною сукупністю населення працездатного віку [2], інші, навпаки, обґрунтовують соціально-економічний характер цієї категорії, відзначаючи, що трудові ресурси мають історичну визначеність, являють собою поняття соціально-класове та не є формальною статистичною сукупністю [2].

Ґрунтуючись на працях вітчизняних вчених, були виділені два підходи до визначення трудових ресурсів.

Перша група вчених (Б.Д. Брєєв, Е.Я. Грегова, В.В. Дубровський, Т. А. Корнюшина та ін.) ототожнює трудові ресурси з робочою силою, трудовим потенціалом, персоналом. Трудова ресурси – це потенціал, який повинен володіти "відповідною освітою та відмінними знаннями, гнучким розумом й практичною кмітливістю, мати достатній стаж роботи на займаній посаді, знати передовий вітчизняний та закордонний досвід підприємницької та комерційної діяльності, організації та технології" [5]. Е.Я. Грегова і В. В. Дубровський вважають, що трудові ресурси – це робітники організації, які мають певну професію й кваліфікацію, з їх бажаннями, мотивами, прагненнями [1].

Друга група вчених дає визначення трудових ресурсів через їх основну складову – населення, яка виражає їх кількість. Трудова ресурси – це все працездатне населення, зайняте незалежно від віку в галузях суспільного виробництва та індивідуальної трудової діяльності, а також особи працездатного віку, потен-

ційно здатні до участі в суспільній праці, але зайняті у приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, в складі Збройних сил тощо [6].

Виклад основного матеріалу. Існує три основних підходи до визначення змісту поняття "персонал" (лат. *persona* – особистість):

- згідно **управлінського підходу** персонал організації можна визначити як сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією і необхідні для виконання конкретних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку. У даному підході ключовими вважаються якісні характеристики співробітників організації, а також процеси управління;
- **економічний підхід** визначає категорію "персонал" як сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також які перебувають на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустка, хвороба, догляд за дитиною тощо). Економічний підхід виявляє в категорії "персонал" кількісні характеристики [3];
- у **кадровому справі** прийнято вживати поняття "кадри", т. е. основний (штатний, постійний), кваліфікований склад працівників. Термін "кадри" (з первинним значенням "рамка" в німецькій та французькій мовах) прийшов в управлінську термінологію з армійського лексикону, де він означає групу професійних військових – рядового, начальницького складу та резерву [4].

Також цю категорію можна розглядати з двох точок зору: значущості людського фактору та кількісного вимірювання даної категорії.

З точки зору людського фактору вирізняють три підходи до визначення персоналу [2;3].

Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

- визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;
- вибір варіантів набору (час, ринок праці);
- визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
- встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
- здійснення практичних дій з набору персоналу.

Кожен з вказаних зовнішніх методів підбору персоналу має окрім вказаних вище власні недоліки та переваги. Зокрема звернення до послуг приватних агенцій з пошуку персоналу надає підприємству можливість знайти найкращого кандидата, відповідного усім вказаним вимогам, економити час. Також такий спосіб є

незамінним при потребі підприємства в спеціалісті, який володіє унікальними характеристиками. Але звернення до послуг приватних агенцій потребує значних фінансових витрат, чіткої регламентації усіх вимог до претендента, навіть найдрібніших, а також може призвести до непорозуміння зі спеціалістами агенцій, пов’язаних з визначенням характеристик потрібного співробітника, що в свою чергу може позначитися на подальшій роботі залученого спеціаліста [5].

Використання мережі Інтернет є найбільш поширеним методом пошуку персоналу в Україні в сучасних умовах. Це джерело надає зручність контролю за резюме, які надходять до відділу з персоналу, є зручним незалежно від специфіки потреб підприємства та не потребує значних фінансових витрат. Але він також призводить до надходження значної кількості резюме

від кандидатів, які завідомо не задовольняють висунутих вимогам, та призводить до необхідності у значних витратах часу на перегляд та відбір резюме. Звернення до послуг Державних центрів зайнятості (ДЦЗ) надає можливість провести пошук персоналу при незначних втратах. Але такий спосіб не є ефективним при необхідності у працівниках високої кваліфікації через те, що основну частку безробітних складають саме робітники без такої професійної підготовки.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Таблиця 1.

Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу

Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – незначні фінансові витрати – скорочення плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> – можлива поява психологічної напруги у колективі
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – 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 – при невдалих результатах роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти
Підбір персоналу за допомогою співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації 	<ul style="list-style-type: none"> – неоективність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками – недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи на деталі робочого місця
	<ul style="list-style-type: none"> – наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника при необхідності 	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток nepoтизму.

Таблиця 2.

Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу

	Переваги	Недоліки
Звернення до послуг спеціалізованих установ; Пошук персоналу працівниками відділу кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – 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 при виборі кандидатів на вакантні посади, а отже запобігання конфліктів через nepoтизм 	<ul style="list-style-type: none"> – значні фінансові витрати – залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів – погіршення морально-психологічного клімату у колективі – ризик не проходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією – значний період адаптації працівника

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі. Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Переваги цього шляху:

- добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;
- добір з великого числа осіб (у картотеці бажаних знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);
- можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася [4].

Неетичні методи підбору ("агресивний" рекрутинг, залучення до роботи окремих відділів компаній-конкурентів та окремих найцінніших працівників та ін.) дозволяє залучити до роботи найбільш талановитих, амбіційних, професійних, креативних, стресостійких працівників та є зручним при необхідності у особливому кандидаті, який вже має місце роботи та не збирається його змінювати у найближчий час. Але використання таких методів може призвести до втрати іміджу та репутації компанії, негативному ставленню співробітників підприємства як до процесу та методів залучення кандидатів, так і до найнятих співробітників. Також варто зазначити, що працівники, яких було залучено до роботи у такий спосіб виявляються не лояльними до нового працедавця [7].

Отже, методи та прийоми залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

- кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;
- характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір методів набору визначається економічною їх доцільністю. Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів, вибираючи котрий підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки в цілому. Окремо варто проаналізувати особливості робочого місця потенційного працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат та ін. Саме такий виважений підхід та врахування усіх можливих аспектів надає можливість знайти кандидата, який володіє потрібними підприємству професійними та особистісними якостями.

Персонал організації формується шляхом узгодження інтересів організації і персоналу, з умовою досягнення цілей розвитку організації при задоволенні потреб працівників. Наймання нового персоналу – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти

найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонуваного до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Психологічні особливості особистості і ставлення до праці та колективу значною мірою визначають поведінку людини в трудовій сфері. Для дослідження професійних і особистісних якостей претендентів, відповідності їх вимогам робочого місця, існує ряд методів і тестів.

Перевірка професійних якостей працівників під час трудової діяльності здійснюється досить часто: при прийомі, при переміщенні, при атестації. Методи здійснення такої перевірки загальновідомі, і вони, природно, припускають наявність критеріїв, стандартів відповідності вимогам, які можуть бути виміряні або оцінені в порівнянні з якостями, що притаманні працівникові. У більшості випадків для перевірки професійних якостей доцільно розробити або застосувати такі існуючі методи перевірки рівня професіоналізму, як виконання перевіркової роботи, зміст якої має відповідати вимогам тарифно-кваліфікаційного довідника, посадової інструкції. Для перевірки рівня кваліфікації працівникові дається завдання, визначається час виконання завдання (за нормами часу) і якість. Рівень знань, теоретичної підготовки перевіряється під час проведення іспиту, опитування за заздалегідь відомими питаннями, що відображають стандарт освіти, який відповідає рівню кваліфікації, що перевіряється. Власне, будь-яку діяльність можливо детермінувати і нормувати, використовуючи, наприклад, методи порівняння, екстраполяції, експертних оцінок, розглянути раніше. Цей підхід, в принципі, відповідає психодіагностичному методу, названому "тести досягнень", які спрямовані на виявлення ступеня володіння випробовуваним конкретними знаннями, вміннями, навичками.

На стадії прийому широку інформацію про професійні та особистісні якості працівників дає аналіз результатів випробувального терміну. Після закінчення випробувального терміну як експерти можуть бути залучені будь-які працівники, які співпрацювали з новачком, з використанням стандартизованої форми, складеної з урахуванням вимог до проведення соціально-психологічних досліджень. З точки зору методів дослідження особистісних властивостей людини випробувальний термін може розглядатися як аналог природного соціально-психологічного експерименту. У той же час в цей період можуть застосовуватися і лабораторні експерименти, із застосуванням спеціальної апаратури, зі створенням умовних ситу-

ацій (наприклад, шляхом проведення ділових ігор та розгляду ділових ситуацій). При необхідності здійснення коригувальних або навчальних впливів використовуються методи формувальних (навчальних) експериментів. [6].

Типології методів визначення особистісних якостей працівників і особливостей рольового розподілу в групі, ставлення працівників групи один до одного досить різноманітні, але найчастіше виділяють такі комплекси методів:

- метод зовнішнього спостереження. Він полягає у навмисному, систематичному, цілеспрямованому та організованому сприйнятті і реєстрації поведінки досліджуваного об'єкта. Метод трудомісткий вимагає значного часу, та спеціальної підготовки;
- метод самоспостереження (інтроспекції) – стратегія отримання емпіричних психологічних даних при спостереженні людини за собою, за власними психічними проявами. Зазвичай висновки, які робить людина на основі самоспостереження, суб'єктивні, неадекватні і можуть використовуватися для аналізу самооцінки і при порівнянні з думкою оточуючих;
- особистісні опитувальники, анкети або тести для діагностики ступеня вираженості в індивіда певних особистісних характерологічних або інших рис (тривожність, фрустрація, самотність, агресивність, емпатія, акцентуації характеру, темперамент, самооцінка). Можна виділити 2 види опитувальників: одновимірні – діагностується одна будь-яка характеристика, і багатовимірні – дають інформацію про цілий ряд різних властивостей особистості. Даний вид дослідження дозволяє визначити такі різні властивості і якості особистості, як темперамент, характер, інтелект, схильність до творчості, мотиви поведінки, ціннісні орієнтації, фактори, що впливають на поведінку і т. п. Оскільки відповіді дає сам опитуваний, одержувані дані містять значний елемент суб'єктивізму; на якість відповідей впливає і психологічний стан опитуваного, і ступінь фактичного знайомства з ситуацією, поведінку в якій пропонується охарактеризувати;
- проективні методи, основані на інтерпретації проекцій випробовуваного на стимульований матеріал. Традиційно проектні тести відносять до числа найбільш надійних, однак для багатьох проективних методик принципово важливою виявляється роль психолога-діагност, його досвід і професіоналізм, що пов'язано з деякою свободою в його інтерпретаціях. Професійний психолог в змозі розпізнати за асоціаціями, що їх викликає у суб'єкта стимульований матеріал, особливості його особистості, мотивів, цінностей, роботу підсвідомості.

При використанні даних методів присутність досвідченого професіонала в галузі психології обов'язкова;

- соціометрія – метод психологічного дослідження міжособистісних відносин у групі з метою визначення структури взаємовідносин, ролей і статусів членів групи, у т. ч. виявлення неформальних лідерів, психологічної сумісності. Є комплекс тестів для визначення соціально-психологічного клімату в групі, ставлення до лідера, до керівника, для виявлення стилю керівництва;
- методи анкетування, інтерв'ю, бесід, що дозволяють отримати інформацію шляхом відповіді на письмові або усні запитання фахівця. Дані методи широко застосовуються в системі маркетингу, при необхідності виявлення ставлення до праці, наприклад, "Анкета про наявні та бажані повноваження". Використовуються вони і при різних видах соціологічних досліджень, вимагають участі фахівців для розробки програми дослідження, його організації, проведення та подальшої інтерпретації результатів [5].

Більш точно визначити стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам, що висувуються до вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна за допомогою спеціальних тестів, у тому числі і на професійну придатність і психологічний стан. Актуально використання тестування для діагностики різних якостей і характеристик особистості – темпераменту, аналітичних здібностей, комунікабельності, швидкості реакції, пам'яті, лідерських даних і т. д. [4]. Слід зазначити, що ні один опитувальник, анкета, чи електронна система не зможе оцінити кандидата на посаду у повному обсязі без особистої зустрічі з рекрутером чи менеджером з підбору персоналу.

Фактори, які слід враховувати при виборі методу та підходу до набору та відбору персоналу:

1. Зовнішні фактори:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни: спад обсягу національного доходу; ріст інфляції; зниження курсу гривні; уповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової системи; зниження рівня реальних доходів населення; ріст безробіття;
- ринкові фактори: суттєве зниження попиту; спад кон'юнктури в економіці в цілому; нестабільність фінансового ринку; зниження активності фондово-го ринку; нестабільність валютного ринку;
- інші зовнішні фактори: політична нестабільність; наявність військового конфлікту та інші.

2. Внутрішні фактори:

- виробничі: маркетинг.
- фінансові: фінансова стратегія; структура активів (низька/висока ліквідність); частка позикового капіталу; частка короткострокових дже-

рел, залучення позикового капіталу; дебіторська заборгованість; вартість капіталу; межі фінансових ризиків; фінансовий менеджмент.

Менеджер з персоналу складає наступні плани:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівень їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до робітників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення.

- плани горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми:

- впровадження сучасних принципів і методів управління;
- зміни організаційної структури;
- освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається:

- основна та додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на відрядження та службові роз'їзди;
- витрати на професійний розвиток.

Сучасний стан економіки України привів ринок праці до зміни співвідношення попиту і пропозиції робочих місць. У порівнянні з докризовими часом ситуація сьогодні виглядає прямо протилежною – сьогодні попит на робітників не може переkritи пропозицію спеціалістів на ринку праці. Крім того, ринок праці стає більш диференційованим – крім категорій "висококваліфікованих фахівців" та "інших" потужно розвивається категорія "кваліфікованих фахівців", чий досвід і навички не настільки унікальні як у "висококваліфікованих", але в той же час досить високі. Для компаній ця тенденція є вирашною, на ринку праці зараз можна знайти компетентних працівників за більш низьким рівнем заробітної платні, аніж у докризовий. В свою чергу, кандидати на посаду заразкладають в себе більше знань, розвивають необхідні професійні та особистісні компетенції більш інтенсивно, ніж раніше, щоб на ринку праці виглядати результативними.

Таблиця 3.

Методи визначення потреб у персоналі

Найменування методу	Сутність
Екстраполяція	Найбільш простий і часто вживаний метод, полягає в перенесенні сьогоднішньої ситуації (пропорцій) у майбутнє.
Експертні оцінки	Грунтується на використанні лінійних фахівців для визначення потреб у людських ресурсах. Такими фахівцями на підприємстві є керівники підрозділів. Менеджер по персоналу займається збором і обробкою їх оцінок.
Метод Делфі	Являє собою діалог між відділом людських ресурсів і групою експертів у особі керівників відділів та підрозділів.
Дослідно-виробничий	Грунтується на кількості зробленої роботи, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінці й узагальненні отриманих даних.
Математико-статистичні	Зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, цей метод на підприємстві використовується лише при перспективному плануванні.
Стохастичні моделі	Базуються на аналізі взаємозалежності між потребою у персоналі та іншими змінними величинами. При цьому в розрахунок приймаються дані за попередній період и припускається, що потреба у майбутньому буде розвиватися за аналогічною залежністю.
Номенклатурний метод	У номенклатурі посад відбивається рівень кваліфікації і профіль фахівця, який повинен займати відповідну посаду за штатним розкладом. Таким чином, штатний розклад відображає кількісну сторону персоналу, а номенклатура – якісну, що дозволяє визначати потребу у фахівцях за їх окремими групами на плановий період.

Висновки. На підставі наведеного у статті матеріалу, можемо виділити загальні шляхи ефективного підбору та відбору персоналу на підприємстві:

1. Розробка єдиного стандарту відбору. Мається на увазі вичленовування ключових ознак "відповідних" кандидатів для роботи у компанії. Стандарт повинен бути побудований на об'єктивній оцінці кандидатів.

2. Доведення стандарту відбору до керівників. Виховання у лінійних керівників відповідальності за прийняті ними рішення про прийом до підрозділу того чи іншого працівника.

3. Розробка та впровадження єдиного механізму прийняття рішення з кандидатами. Має бути чітко вирішено і відпрацьовано на практиці, у скільки етапів відбувається відбір кандидатів (зазвичай більше трьох етапів – недоцільно), хто конкретно приймає рішення щодо кандидатів на конкретні позиції, в яких випадках рішення приймається одноосібно, в яких – колегіально.

4. Прийом на роботу обізнаного фахівця з відбору персоналу. Його завдання розробка системи оцінки особистісних якостей кандидата (у відповідно до єдиного стандарту підбору та особливостями конкретної вакансії), розробка схеми оцінки професійних якостей кандидата (з вичленовуванням тих складових частин і сфер, які може досить кваліфіковано оцінити сам HR-фахівець, і тих, для оцінки яких потрібно обов'язкове залучення фахівця галузі, керівника відповідного підрозділу).

5. Якісне інформування прийнятих в організацію кандидатів. Максимально коректна, чітка інформація повинна надаватися кандидату, у якому реально зацікавлена компанія, на всіх етапах взаємодії з ним – від фахівця з відбору персоналу, до особи, приймаючої остаточне рішення.

6. Планування потреб у персоналі заздалегідь. Формування кадрового резерву та впровадження принципу взаємозамінності співробітників на тих ділянках роботи, де це можливо.

Методи та прийоми залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що: кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці; характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості. Вибір методів набору визначається економічною їх доцільністю. Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус Т.В. Методичний інструментарій організації пошуку та відбору персоналу /Т.В. Білорус // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2015. – №7. – С. 20-29.

2. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г.В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – №1(26). – 2012. – С. 162–165.