

## РОЗДІЛ 7

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 005.3:005.963:331.108.38

Гетьман О. О.  
Петренчук Н. В.

Дніпропетровська державна фінансова академія

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДБОРУ, НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто особливості підбору, найму та адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах. Наведено авторську інтерпретацію механізму підбору та адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах. Запропоновано інноваційно-інтеграційний механізм підвищення ефективності процесів відбору, найму й подальшої адаптації кадрів на вітчизняних підприємствах.

**Ключові слова:** підбір персоналу, найм персоналу, адаптація персоналу, організаційний механізм, система управління персоналом.

Актуальність теми дослідження. В сьогоденних умовах господарювання підприємствам дедалі складніше стає виживати в умовах жорсткого конкурентного середовища, адже ресурси майже однаково доступні на ринку і боротьба за них йде однаковими способами. Але очевидним сьогодні є той факт, що від якості трудових ресурсів (персоналу підприємства – в межах конкретного підприємства) залежить успіх будь-якої компанії (підприємства, організації, установи) на ринку. В таких умовах надзвичайно важливою є виважена робота з ефективного пошуку, якісного підбору, подальшого найму і постійного розвитку / адаптації персоналу, що і актуалізує тему наших наукових досліджень.

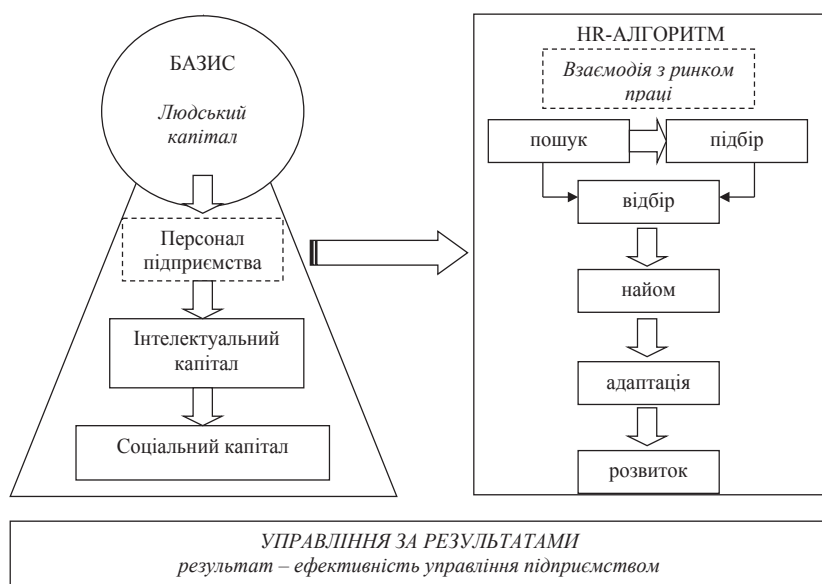
**Постановка проблеми.** Персонал як фундаментальна основа будь-якої компанії забезпечує ефективне використання всіх наявних ресурсів і в підсумку формує її конкурентоспроможність. Його внесок у досягнення цілей організації залежить, у першу чергу, від ефективності роботи з персоналом, починаючи з найму. Тому вирішення про-

BLEM ефективного пошуку, підбору і подальшого найму висококваліфікованого персоналу сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства в ринковому середовищі. Очевидно, наступним кроком в забезпеченні якісної і продуктивної роботи найманого персоналу виступатиме його подальший розвиток (на основі цільового компетентнісного підходу) та адаптація як до робочого місця, так і до колективу. В загальному вигляді постановку проблеми та місця наших досліджень в системі управління персоналом можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній науковій і навчально-методичній літературі питання підбору, ефективного найму, подальшої адаптації та розвитку персоналу висвітлені досить широко. Зокрема, в наукових працях відомих теоретиків сфері управління персоналом та економіки праці Д. Богині, І. Багрової, М. Долішнього, М. Дороніної, Г. Євтушенка, А. Кібанова, Е. Лібанової, А. Одегова, О. Щур, І. Школи та інших закладено підґрунтя для їх розуміння.

Практична сторона представлена розгалуженою діяльністю рекрутингових агентств та хедхантерів на вітчизняному ринку праці. Але і досі бракує узагальненого підходу до побудови ефективного механізму підбору персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні досягнення в теорії побудови дієвих HR-систем і чисельні приклади успішної їх реалізації у вітчизняній практиці організації та регулювання підприємницької діяльності і публічного (державного) управління, досі не існує уніфікованого (стандартизованого, рекомендаційного) механізму (в системі управління, орієнтованого на результат), відповідно до якого можливо будувати інноваційно-інтеграційні схеми управління персоналом конкретних суб'єктів господарювання. Власне вирішенню вказаної проблеми і присвячена наша дослідницька стаття.



**Рис. 1.** Роль персоналу в системі формування людського капіталу підприємства

Джерело: розроблено авторами

**Метою** нашого дослідження є розробка механізму ефективного підбору й адаптації персоналу для вітчизняних підприємств (організацій, установ).

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні на вітчизняному ринку праці є очевидними суттєві диспропорції, які позначаються на якості процесів підбору і відбору персоналу. Так, за оцінкою кадрового холдингу АНКОР, темпи зростання ринку праці України в 2014 р. дещо уповільняться в порівнянні з 2013 р. (на фоні попереднього скорочення темпів розвитку ринку праці в 2013 р. порівняно з 2012 р.), що відіб'ється на зменшенні загальної кількості вакансій приблизно на 7-10% залежно від галузі. Динаміка ринку праці в Дніпропетровському регіоні в 2013 р. залишилася на рівні 2011-2012 рр. Підприємства регіону здебільшого інвестували кошти в залучення «ключового персоналу» (топ-менеджерів, проект-менеджерів, ІТР). У 2014 р. прогнозується збереження динаміки. Але попитом користуватимуться фахівці з продажів B2B, інженери, бухгалтери, технічні фахівці в металургії і машинобудуванні, топ-менеджери в ритейлі. Зміниться і баланс на ринку операторів з підбору персоналу: зросте попит на послуги аутстафінгу, лізингу та аутсорсингу персоналу. До того ж однією з основних тенденцій на сучасному ринку праці є розвиток нової послуги, яку активно почали надавати вітчизняні оператори ринку праці, – аутплейсменту [1].

Найвідповідальнішим етапом найму працівників є їх професійний підбір. Для якісного підбору, перш над усе, слід визначитись з потребою в персоналі. Загальновідомо, що відповідно до закону нормального розподілу, зі 100% аплікантив підходящими є тільки 20%. Для пошуку підходящого співробітника, на наш погляд, слід дотримуватися такої процедури:

- 1) змоделювати «профіль ідеального кандидата»;
- 2) вивчити якості вже працюючих кращих співробітників;

3) визначити джерела пошуку і залучення кандидатів (молодих фахівців доцільно залучати через соціальні інтернет-мережі; літніх досвідчених фахівців доцільно залучати через ЗМІ). При цьому останнім часом доводять свою ефективність методи набору персоналу через спеціалізовані сайти працевлаштування. Джерела пошуку потрібних кандидатів слід добирати залежно від географії і часу пошуку, а також кількості відкритих вакансій;

- 4) активно використовувати маркетингові персонал-технології для залучення «потрібних кандидатів».

Вивчаючи досвід провідної вітчизняної хайрингової компанії РАБОТА.UA, впровадження маркетингових персонал-технологій на етапі підбору персоналу здебільшого має бути сконцентровано на «продажу вакансії» та подальшому «продажу робочого місця» на вигідних для компанії та задовільних для претендента умовах [2].

Ціною вибору і подальшого найму невідповідного посаді кандидата є велика плінність кадрів, можливість конфліктних ситуацій, і врешті решт, втрата значних фінансових ресурсів на повторний підбір нових співробітників. На жаль, не існує «ідеального рецепту» щодо підбору «ідеальних співробітників». Але для мінімізації ризиків на етапі підбору персоналу, кадровій службі слід визначитись з існуючими «вузькими місцями» персоналу і чітко сформулювати вимоги до вакантної посади.

Систематизуючи існуючі підходи [3-4], під наймом персоналу слід розуміти процес, спрямований на залучення кандидатів-потенційних працівників, які мають якості, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Як відомо, метою найму персоналу є задоволення попиту організації в робочій силі і закриття вакансій. Передумовами (чинниками) найму персоналу може бути: організаційні і кадрові зміни, попередні звільнення, переміщення, вихід на пенсію, закінчення термінів контракту, зміна напряму та характеру виробничої діяльності організації. Обсяг роботи з набору персоналу визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній.

В свою чергу, основними чинниками, які впливають на вибір майбутніх робітників, є:

- 1) імідж компанії-роботодавця та її HR-бренд;
- 2) компетенції менеджера по персоналу компанії (рекрутера);
- 3) наявність і застосування ефективного механізму підбору й адаптації персоналу;
- 4) корпоративна культура, програми розвитку, мотивації і стимулювання персоналу.

Важливим питанням на етапі підбору персоналу є вибір адекватних джерел: внутрішніх (з кадрового резерву) і зовнішніх (не пов'язаних з організацією). Методи набору персоналу з внутрішніх джерел різноманітні: внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо. Їх ефективність обумовлена зміцненням кадрової структури підприємства і розвитком високого потенціалу колективу із забезпеченням високої ефективності праці в цілому. Їх економічні переваги очевидні: відсутність витрат на додатковий набір, відбір та наступну адаптацію працівників. Але є і недоліки: обмеженість вибору гідних претендентів; можливість виникнення напруження/недобросовісного суперництва; можливість появи панібратства; зменшення активності осіб, які не отримали бажаного підвищення. Зовнішні джерела створюють ширші передумови для пошуку персоналу. Це – державні агентства зайнятості, навчальні заклади, консалтингові компанії, спеціалізовані кадрові агентства, засоби масової інформації, соціальні мережі, інтернет-комунікативні мережі тощо.

Як справедливо зазначають у своєму дослідженні В.О. Занора, Л.С. Чернова, Ю.М. Кузьмінська і О.Б. Данченко, під час проведення процедури підбору і відбору кадрів необхідно враховувати дві основні передумови: витрати коштів і витрати часу для їх здійснення мають бути мінімальними не перевищувати ліміту відведеного часу [5, с. 7]. До цих передумов, на наш погляд, слід додати передумову необхідності альтернативного вибору і резервування. Як відомо, в практиці, жодна людина не позбавлена вад і від помилок при виконанні тієї чи іншої діяльності/роботи чи виникнення непорозумінь в ході комунікацій і формування робочих взаємин. Тому завжди при відборі персоналу слід формувати: 1) альтернативність пропозиції (якщо аплікант добросовісно виконує роботу, але все ж не відповідає вакансії, завжди можна запропонувати йому іншу роботу за його якостями і компетенціями, щоб у майбутньому не витратити зайві кошти); 2) альтернативність попиту (завжди відбирати персонал з «резервом», тобто із запасом, залишаючи інтригу конкурсу на вакансію, щоб, у разі невідповідності прийнятих кандидатів, повторно не витратити кошти і час, а продовжувати конкурс з наявними аплікантами).

Наступним вирішальним кроком на початковому етапі наймання персоналу є його адаптація.

У наукових працях не завжди розрізняють поняття адаптації від поняття управління персоналом. На наш погляд, впровадження адаптації як складової системи управління є найвідповідальнішим кроком, оскільки вона передбачає перебування та удосконалення самої системи управління персоналом з урахуванням всіх його внутрішніх особливостей та зовнішнього середовища взаємодії. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, від вирішення якого, в свою чергу, залежить вирішення таких завдань для підприємства, як: зменшення витрат на управління персоналом; зменшення плинності кадрів; покращання показників ефективності роботи персоналу, прийнятих для організації-роботодавця; органічне входження працівника в робочий колектив, в його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі; позбавлення невпевненості майбутніх членів трудового колективу.

Так, Валерій Разгуляев у своїй статті відмічає, що для якісної адаптації нового співробітника в компанії потрібно розробити відповідний підготовчий пакет, який міститиме: 1) робочі інструкції; 2) створення інституту наставництва або кураторства; 3) розробка і затвердження «навігатора» для нових співробітників і плану введення в поса-

ду для нових керівників; 4) ознайомлення нових співробітників з Кодексом компанії; 5) здійснення контролю за перебігом процесу самої адаптації [6].

Будь-яка планована діяльність зазвичай є продуктивнішою за хаотичні дії. Не є винятком і адаптація нових співробітників. Крім цього, при плануванні з'являється можливість оцінити необхідні ресурси для виконання майбутнього плану дій. Основним інструментом планування адаптації є «навігатор» для нових співробітників – документ, який дозволяє відстежити отримання новим співробітником всіх необхідних йому знань для повноцінної роботи на посаді, яку він займає. Зазвичай навігатор має включати такі пункти, як: прізвища та ім'я по-батькові колеги і керівників, пункти (план діяльності новачка за фактом дорученої йому роботи, вивчення певних інструкцій, навчання певним завданням тощо). Також в навігатор часто додають рядок для отримання зворотної інформації від новачків, щоб розуміти, як краще змінити навчання тій чи іншій роботі або сам процес навчання. У разі, коли новий співробітник є керівником, у якого немає фіксованого обсягу однотипних завдань, слід використовувати інший інструментарій. План входження в посаду – документ, в якому визначені порядок і дати освоєння знань, умінь, навичок і компетенцій новим керівником.

Зазвичай такий план розробляється для кожного нового керівника окремо. Часто це відбувається за участю нового керівника. Таким чином, він відразу бере на себе відповідальність за результати його проходження, а керівництво має відповідь, що даний керівник підійде на обійману посаду.

Не менш важливим складовим елементом є адаптація нового працівника до правил і звичаїв компанії. Краще, якщо вони будуть сформульовані у вигляді цінностей компанії, з якими слід ознайомити нових працівників під підпис. Причому це варто робити на початку процесу адаптації.

Наявність якісної адаптації може давати хороший адаптаційний ефект. Крім цього, адаптація повинна містити в собі й інші психологічні інструменти, оскільки вона допомагає новому співробітнику комфортно пристосуватися до роботи на підприємстві. Тому важливим є отримання на кожному етапі від нового співробітника і відповідальних за його навчання зворотного зв'язку. І, якщо при зворотному зв'язку виявиться, що новачки «спотикаються» на одному і тому ж місці, це означатиме, що потрібно вносити зміни в саму систему адаптації: можливо, потрібно виправити формулювання в робочій інструкції, змінити порядок проходження пунктів в навігаторі, підбрати іншого наставника тощо. Отже, систему адаптації слід постійно вдосконалювати і робити більш ефективною для досягнення кінцевої мети адаптації: комфортного входження в посаду нових співробітників, скорочення терміну цього входження, зниження ризиків через те, що новий співробітник робить щось не так.

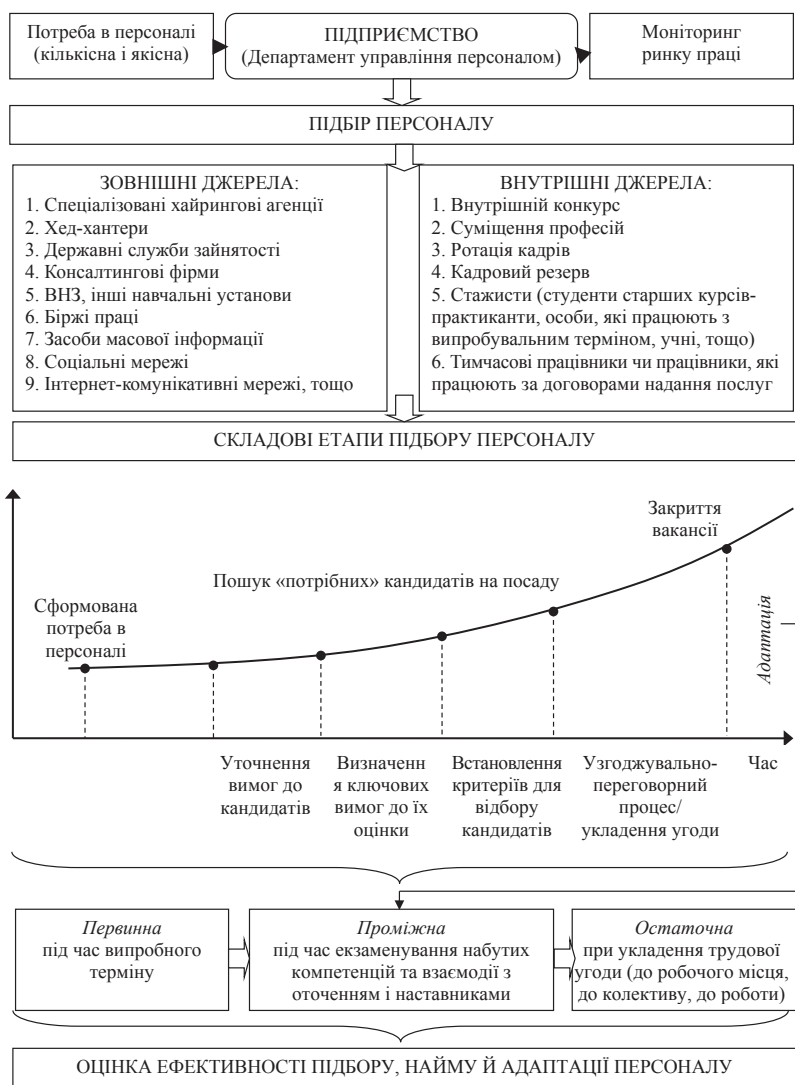


Рис. 2. Інноваційно-орієнтований механізм підбору та адаптації персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі теоретичних досліджень [1-7]

За дослідженнями провідного вітчизняного рекрутингового агентства РАБОТА.УА, підвищити ефективність адаптаційних процесів можна, розробивши для нових співробітників «Пам'ятку новачку» – електронний або паперовий варіант зводу правил, порядку комунікації, документообігу тощо. Важливо, щоб в цьому документі не було застарілої інформації. Вона не тільки має бути цікавою і читабельною, але і такою, яка відображає зміст бізнес-процесів у відповідних підрозділах. Як варіант, можна зробити інфографіку з адаптації, тобто чітко і зрозуміло показати зміст і порядок комунікацій при виконанні тієї ж іншої роботи, зміст звітності і терміни її подання. Іншим важливим елементом адаптації має стати адаптаційний семінар (для регіональних працівників, яких тільки-но наймають, прийнятним буде скайп-варіант). Такий семінар має бути проведений в перший тиждень після прийому нового співробітника лінійним керівником менеджером з персоналу, якщо він сам кваліфіковано може розповісти про історію компанії, її структуру, цінності, правила, покарання/заохочення, про посади і імена по батькові керівників суміжних підрозділів тощо. Оптимальний час проведення адаптаційного семінару – до 1 години з сесією питань-відповідей включно [7].

Нижче на рис. 2 нами пропонується механізм підбору, найму й адаптації персоналу, який має забезпечити послідовно організоване здійснення кожного етапу підбору персоналу, починаючи з моменту виникнення обґрунтованої кількісно-якісної потреби в ньому до моменту визначення загальної ефективності процесу підбору.

#### Список літератури:

1. Обзор кадрового рынка Украины в 2013 году и прогноз на 2014 год / Аналитика рынка труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/01/30/obzor\\_kadrovogo\\_rynka\\_2013\\_prognoz\\_2014.aspx](http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/01/30/obzor_kadrovogo_rynka_2013_prognoz_2014.aspx).
2. Поиск золота, или Кто, Где и Как в массовом подборе / Аналитика рынка труда [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/01/28/kto\\_gde\\_i\\_kak\\_v\\_massovom\\_podbore\\_personala.aspx](http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/01/28/kto_gde_i_kak_v_massovom_podbore_personala.aspx).
3. Щур О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля / О. Щур // Практика управління. – № 6-7. – 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm175.html>.
4. Школа І.М. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства / І.М. Школа, Є.В. Дронь // Збірник наукових праць ПВНЗ «Буковинський університет». – Випуск 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zbirnik.nukbukuniver.edu.ua/ed\\_work/n\\_5/8.pdf](http://zbirnik.nukbukuniver.edu.ua/ed_work/n_5/8.pdf).
5. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В.О. Занора, Л.С. Чернова, Ю.М. Кузьмінська, О.Б. Данченко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1(45). – С. 88-94 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/45/14.pdf>.
6. Разгуляев В. Адаптация новых сотрудников в компании / В. Разгуляев // Управление персоналом. – № 4. – 2012. – С. 37-45.
7. Нужно ли формализовать процесс адаптации? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/03/04/nuzhno\\_li\\_formali\\_zovat\\_process\\_adaptacii.aspx](http://rabota.ua/info/jobsearcher/post/2014/03/04/nuzhno_li_formali_zovat_process_adaptacii.aspx).

Гетьман О. А.  
Петренчук Н. В.

Днепропетровская государственная финансовая академия

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОДБОРА, НАЙМА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### Резюме

В статье рассмотрены особенности подбора, найма и адаптации персонала на отечественных предприятиях. Приведена авторская интерпретация механизма подбора и адаптации персонала на отечественных предприятиях. Предложен инновационно-интеграционный механизм повышения эффективности процессов отбора, найма и дальнейшей адаптации кадров на отечественных предприятиях.

**Ключевые слова:** подбор персонала, наём персонала, адаптация персонала, организационный механизм, система управления персоналом.

Getman O. O.

Petrenchuk N. V.

Dnipropetrovsk State Financial Academy

## ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF SELECTION, HIRING AND ADAPTATION OF THE STAFF

**Summary**

Article considers the issues of selection, hiring and adaptation of the staff at the domestic enterprises. Authorial interpretation of selective, hiring and adaptive mechanism at the domestic enterprises is described. Innovative and integrative mechanism of rising efficiency of selective, hiring and adaptive processes for staff in the native enterprises is proposed in this article.

**Key words:** staff selection, hiring, staff adaptation, organizational mechanism, HR-system.

УДК 336.671.1

Гордієнко Л. А.

Черкаський державний технологічний університет

## МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Досліджено сутність та особливості формування моделей корпоративної соціальної відповідальності у західних країнах та в Україні. З'ясовано напрямки співпраці бізнесових структур із органами влади та населенням. Запропоновано напрямки співпраці на рівні регіону між корпоративними структурами та відповідними органами влади.

**Ключові слова:** бізнес-структури, місцеві органи влади, моделі, населення, соціальні інвестиції.

**Постановка проблеми.** У складних суспільних реаліях, які нині сформовані в Україні, вагомим значення набувають моделі співпраці корпоративних структур з одного боку та місцевими органами влади і населенням з іншого боку. Така співпраця є вигідною як для бізнесу з метою лояльності органів управління та населення, так і для регіону, оскільки більш масштабніше і швидше вирішуються актуальні соціальні проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми соціальної відповідальності бізнесових структур досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, пропонуючи відповідні теоретичні розробки, зокрема і моделі корпоративної соціальної відповідальності. Найбільш плідно працювали і працюють у цьому напрямку Г. Алоні, І. Булеєв, А. Димкін, П. Друкер, Д. Задирак, В. Іванова, Ф. Котлер, С. Мескон, В. Новікова, І. Савченко та ін.

Проте в сучасних глобалізованих умовах співіснування країн з'являються нові форми співробітництва в соціальному напрямку корпоративних структур та місцевого населення, тому є перманентною доцільність пошуків у цій науковій площині.

**Викладення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Науковцями цього наукового напрямку запропоновано відповідні моделі корпоративної соціальної відповідальності, зокрема американську, європейську, британську та обґрунтовано їх специфіку, особливості застосування, конкретні переваги.

Щодо України, то треба зазначити, що цей напрямок співпраці між бізнесом та суспільством лише починає формуватися, тому науково обґрунтованої моделі ще не сформовано. Саме тому є доцільність з'ясування витоків такого співробітництва, його суті та використання окремих положень таких моделей в умовах України.

**Мета статті.** Метою статті є з'ясування суті, специфіки застосування моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в зарубіжних країнах та можливості імплементації окремих положень таких концепцій в сучасних реаліях України.

Поступ України в напрямку до Європейського Союзу зумовлює формування нових суспільних відносин у всіх сферах, зокрема і в соціальній, де актуальними будуть партнерські стосунки між корпоративними структурами та органами влади і населення.

**Викладення основного матеріалу.** Виконуючи дослідження в цьому напрямку, з'ясуємо відповідні концепції КСВ. Передусім зазначимо, що термін «концепція» згідно з Сучасним тлумачним словником української мови означає: [лат. *conceptio*] система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище [1, с. 418].

У Словнику іншомовних слів подано, що: концепція [лат. *conceptio*] – 1) система поглядів, те чи інше розуміння явищ, процесів; 2) єдиний визначний задум, провідна думка будь-якого твору, наукової праці [2, с. 258].

Саме в такому значенні цього терміна з'ясуємо сутність концепцій КСВ.

Перші передумови появи терміна «Корпоративна соціальна відповідальність» у Сполучених Штатах Америки пов'язані з управлінською революцією, яка відбулася на рубежі XIX-XX ст. Виконавчий директор US Steel Джордж Перкінс написав у 1908 р.: «Чим більша стає корпорація, тим більше зростають її обов'язки до всього суспільства. Корпорації майбутнього мають бути напівдержавними, які служать суспільству, з майном, широко розподіленим серед суспільства, і із справедливим ставленням до праці, яка дивитиметься на корпорацію як на свого друга» [3, с. 58].

Основу сучасного підходу до поняття соціальної відповідальності бізнесу заклала опублікована в 1953 р. книга американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», де цей термін згадується вперше. У цій роботі були визначені принципові підходи щодо проведення КСВ, концептуально окреслена проблема, що полягає в тому, що бізнес – це частина суспільства, перед яким він несе відповідальність [4, с. 55].