

МАМОНТЕНКО

Наталія Сергіївна

Nata.mamontenko@mail.ru

УДК 658.310

НАЗАРЕНКО

Дарія Андріївна

ndasha13@gmail.com

СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У
СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕАЛІЯХ
УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

STAFF SELECTION METHODS USED
BY MANAGERS WORLDWIDE AND
IN CONTEMPORARY UKRAINIAN
TRANSITION ECONOMY

к.е.н., старший викладач,
Одеський Національний
Політехнічний Університет

студент, Одеський Національний
Політехнічний Університет

Стаття присвячена аналізу традиційних систем відбору персоналу, виявленню їх недоліків та шляхів їх усунення. Також в статті розглянуто сучасні методи відбору персоналу та можливість їх використання в Україні.

Статья посвящена анализу традиционных систем отбора персонала, выявлению их недостатков и путей их устранения. Также в статье рассмотрены современные методы отбора персонала и возможность их использования в Украине.

The article focuses on the analysis of the traditional staff selection systems, their disadvantages and possible ways of improvement. In addition, it describes the modern staff selection methods and discusses the possibility of their implementation in Ukraine.

Ключові слова: системи, методи, відбір персоналу

Ключевые слова: системы, методы, отбор персонала

Keywords: systems, methods, staff selection

ВСТУП

Більшість сучасних українських підприємств знаходиться на складному шляху переходу від планової радянської економіки до більш прогресивної ринкової економіки. В таких умовах підприємцям доводиться розширювати сферу діяльності їх організацій, звертаючи увагу на такі аспекти діяльності підприємств як маркетинг, зовнішньо-економічна діяльність, оптимізація логістичних операцій. Для успішної діяльності в цих відносно нових для українського бізнесу сферах підприємствам необхідно здійснювати ефективний відбір кваліфікованого персоналу. На мою думку, в роботах вітчизняних дослідників цьому питанню присвячено замало уваги, отже, в своїх дослідженнях спиратимусь на розробки таких авторів та дослідників як Марк Кук, Сью Ньювел, Стівен Тейлор, а також Базаров Т.Ю., Базарова Л.П., Бизюкова І.Б., Фомін У.Р. та Кибанов А.Я.

МЕТА РОБОТИ полягає у вивченні сучасних систем відбору персоналу та виявленні найбільш актуальних методів відбору персоналу в умовах сучасної української економіки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну та інформаційну основу даної роботи складають наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали періодичних видань та ресурси мережі Інтернет.

При проведенні даного дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагальнення існуючих методів та систем відбору персоналу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Сучасний економічний простір є глобальним середовищем, яке охоплює тисячі міжнародних фірм, виробництв та малих підприємств. Кожна з цих організацій прагне максимізувати прибутки від своєї діяльності, і все більше керівників звертають свою увагу на ефективне використання кадрового потенціалу своєї компанії, адже часто саме персонал стає рушійною силою, яка дозволяє компанії досягти успіху та перевершити конкурентів. Саме тому відбір персоналу відіграє важливу роль у діяльності будь-якого сучасного підприємства.

Сьогодні процес відбору кадрів є складнішим і потребує більшої кваліфікації HR-менеджерів, ніж будь-коли. Залежно від розміру, сфери діяльності, територіального положення та багатьох інших факторів, організації мають потребу в різних "типах" робітників. Крім того, сьогодні високо ціняться не тільки професійні вміння та навички робітника, але і його здатність працювати в колективі та координувати свої зусилля з командою для досягнення спільної мети. Завданням спеціаліста з відбору персоналу є аналіз кожної кандидатури та відбір саме того претендента, який зможе якнайкраще впоратися з обов'язками, які будуть покладені на нього організацією-роботодавцем [1].

Для полегшення процесу відбору існують стандартизовані процедури, які називають методами відбору персоналу. Протягом ХХ століття провідні компанії світу використовували “класичну трійцю” методів: заповнення кандидатом аплікаційної форми, інтерв'ю та рекомендації з попереднього місця роботи. Ці традиційні методи могли використовуватись як окремо, так і комбінуватись для досягнення максимальної ефективності відбору. Найчастіше вони застосовувались наступним чином: спочатку всі кандидати заповнювали аплікаційну форму, яку надсилали до організації, що розмістила вакансію. Всі заяви розглядалися співробітником компанії, і на їх базі обиралася певна кількість кандидатів, які проходили до наступного етапу відбору: інтерв'ю. Після проведення інтерв'ю HR-менеджер (або співробітник, який виконує його обов'язки) обирає найкращого претендента. Рекомендації не були окремим етапом відбору, вони лише слугували джерелом додаткової інформації про кандидата та іноді могли вплинути на кінцеве рішення спеціаліста, який проводив відбір [2-4].

Незважаючи на те, що “класична трійця” є об'єктом критики багатьох сучасних менеджерів та вчених, ці методи продовжують активно використовуватись більше, ніж 80% всіх підприємств світу. Така консервативність може привести до помилок при відборі кандидатів та негативно вплинути на продуктивність колективу підприємства. Серед недоліків “класичної трійці” виділяють наступні: шаблонність аплікаційної форми (кандидати не можуть проявити свою індивідуальність або вказати якусь додаткову інформацію), висока ймовірність помилки на етапі відбору заяв найкращих кандидатів (анкети здебільшого надають загальну інформацію (вік, освіта, контактні дані, тощо), якої недостатньо для прийняття обґрунтованого рішення щодо здатності кандидата успішно виконувати свої обов'язки на даній посаді) та висока ймовірність того, що результати другого етапу відбору (інтерв'ю) не будуть об'єктивними, так як навіть найкращі спеціалісти часто не можуть повністю абстрагуватись від власних емоцій, стереотипічних уявлень та очікувань. Таким чином, кінцеве рішення може ґрунтуватись не на об'єктивній оцінці кожного кандидата, а на особистих висновках інтерв'юера [5].

Крім того, теоретики та практики менеджменту вказують на недосконалість рекомендацій як інструменту для відбору персоналу. Рекомендації з попереднього місця роботи часто грають важливу роль в оцінці потенціального співробітника, але вони можуть бути обманливими, оскільки вони є результатом суб'єктивної оцінки робітника його попереднім керівником.

Деякі спеціалісти та компанії роблять спроби вдосконалити класичні методи відбору персоналу. Найчастіше це виражається у наступних заходах:

- Заміна стандартизованої анкети на резюме (CV). Таким чином, кандидат отримує певну свободу висловлювання і може проявити такі якості та навички, як вміння лаконічно формулювати власні думки та “відфільтрувати” непотрібну інформацію,

креативність та логічне мислення. Крім того, розробка та презентація резюме є завданням кандидата, а не компанії, що дозволяє заощадити час та кошти. Проте резюме має свої недоліки: в ньому кандидату легше “оминути” свої слабкі професійні сторони, а також надати інформацію, що є частково або повністю неправдивою.

- Заміна паперової анкети на її онлайн-версію. Даний захід сприяє збереженню коштів компанії та зменшенню часу, необхідного на отримання анкети, її обробку та повідомлення результатів кандидату.

- Підвищення рівня кваліфікації людини, що проводить інтерв'ю з кандидатами. Це дозволяє уникнути типових помилок, яких допускають більшість інтерв'юерів [6, 7].

- Створення “шаблону”, згідно з яким має відбуватись інтерв'ю з кожним претендентом. Таким чином, взаємодія кандидатів з інтерв'юером стає більше стандартизованою і передбачуваною, що зменшує ризик виникнення непорозумінь або конфліктних ситуацій.

Вживання даних заходів може підвищити ефективність класичних систем відбору персоналу, проте цього недостатньо для повної ліквідації їх недоліків [8]. Тому останнім часом все більшою популярністю користуються альтернативні методи відбору персоналу. Один із них, біографічне профілювання, широко використовується в США, і поступово знаходить прихильників в Європі. Методологічною основою біографічного профілювання є припущення, що у більшості випадків інформація про попередні дії індивіда є достатньою базою для передбачення його майбутніх дій. На практиці, біографічне профілювання відбувається наступним чином:

1. Аналіз усієї наявної інформації про людину, яка успішно працювала на даній посаді у минулому. Такий аналіз включає як базову інформацію, так і більш персональні дані (походження, подробиці особистого життя, соціальні взаємодії).

2. На базі отриманих даних формується профіль людини, яка здатна займати дану посаду і успішно виконувати всі обов'язки.

3. Згідно з отриманим профілем розроблюється спеціальна анкета, яка заповнюється претендентами. За допомогою анкети перевіряється, наскільки особисті та професійні дані кандидатів співпадають з отриманим профілем.

4. Кандидат, відповіді якого були найближчими до “ідеальних” (тих, які були б правдивими для розробленого профіля), отримує роботу.

Даний метод критикується деякими вченими через те, що він сприяє дискримінації претендентів [9]. Крім того, він є доволі трудоемким та дорогим, адже аналіз даних та розробку анкет необхідно проводити окремо для кожної вакансії.

Психологічне тестування дуже рідко використовується як єдиний критерій відбору персоналу, але більше 90% компаній у Великобританії комбінують його з іншими методами, а 70% дійсно базують свої рішення на результатах тестів. Такі тести поділяються на два типи: ті, що мають показати “вершину” потенціалу претендента, та ті, що мають

виявити в претендента наявність або відсутність певних особистих якостей, які необхідні для успішної діяльності на тій чи іншій посаді. Другий тип тестів широко використовується інтернаціональними компаніями, такими як Vodafone, Asda та B&Q для відбору обслуговуючого персоналу. Перший тип на практиці застосовується лише близько 40% компаній, і здебільшого слугує своєрідним “фільтром” для слабших кандидатів, а не критерієм відбору найкращого кандидату. Недоліком таких тестів є складність та висока вартість їх розробки, в той час як тести на психологічну схильність до певного виду роботи вважають недосконалими через можливість дискримінації певних демографічних груп (в першу чергу, етнічні меншини та жінки) [1].

Найбільш прогресивним методом відбору персоналу на сьогодні вважається використання центрів оцінки (assessment centres). Компанії, що користуються послугами таких центрів, мають можливість побачити дії кандидатів на практиці та виходячи з результатів їх дій, обрати найкращого кандидата. Найчастіше центрами оцінки використовуються наступні види діяльності: письмові завдання (аналіз ситуації, розробка рекомендацій тощо), презентації та моделювання певних ситуацій (скарги незадоволеного клієнта, конфлікти на робочому місці, необхідність швидко прийняти рішення) [10, 12]. Також центри оцінки можуть використовувати інші види оцінювання на власний розсуд (психологічні тести, інтерв'ю, тощо). Перевагою центрів оцінки є можливість отримання інформації про практичні навички та вміння кандидата, але послуги таких центрів є доволі дорогими. Крім того, навіть у центрах оцінки існує ймовірність того, що кандидат отримає незаслуговано високу або низьку оцінку через суб'єктивне сприйняття або низьку кваліфікацію асесора.

ВИСНОВКИ

Кожний із вищерозглянутих методів відбору персоналу має власні недоліки і переваги, і кожний з них доцільно застосовувати у тій чи іншій ситуації. Жодну з цих систем відбору персоналу не можна назвати “ідеальною”, але об'єднані зусилля науковців та впливових компаній можуть привести до розробки єдиної гнучкої системи відбору персоналу, що може бути адаптована під потреби кожної конкретної організації.

На сьогодні українські підприємства мають здебільшого обмежені кошти, отже, не можуть вкла-

дати великі суми у використання більш прогресивних методів відбору персоналу. В той самий час, необхідність у кваліфікованих кадрах, які здатні привносити інновації та покращення у діяльність компаній, сьогодні постає гостро як ніколи. В таких умовах доцільним вважаю використання онлайн-анкет та онлайн-тестів для попередньої оцінки претендентів, так як ці види оцінки є одноразовою інвестицією, яка може довго слугувати компанії, а розміщення цих матеріалів в Інтернеті дозволить заощадити кошти та полегшити обробку отриманої інформації. Фінальним етапом відбору може бути інтерв'ю, яке проводиться в присутності спостерігача (співробітника компанії), що зменшить ризик формування занадто суб'єктивної оцінки претендента. Для кандидатів на вакансії обслуговуючого персоналу можливе також моделювання декількох типових робочих ситуацій під час інтерв'ю для отримання уявлення про практичні навички та професійну поведінку кандидата.

Список використаних джерел

1. Bloisi, W. An Introduction to Human Resource Management. - McGraw-Hill Education, 2007. - 486с.
2. Cook, M. Personnel Selection and Productivity. - Chichester, John Wiley, 1993. - 364с.
3. Cooper, D., Robertson, I. Recruitment and Selection: A Framework for Success. - London: Thomson, 2003. - 256с.
4. Newell, S. Recruitment and Selection. - Oxford: Blackwell, 2005. С.347-361.
5. Roberts, G. Recruitment and Selection: A Competency Approach. - London: CIPD, 2013. - 225с.
6. Taylor, S. People Resourcing. - London: CIPD, 2008. - 640с.
7. Smith, M., and Smith, P. Testing People at Work. - Oxford: BPS Blackwell, 2010. - 440с.
8. Базаров Т.Ю. Управління персоналом. – М.: Економіка, 2008. - 347с.
9. Бизюкова І.В. Кадри управління: добір і оцінка: Навчальний посібник. – М.: Економіка, 2008. - 592с.
10. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом: Підручник. – М.: ИНФРА – М, 2007. - 378с.
11. Фомін У. Пошук персоналу миттєво // Управління персоналом. – 2009. - №4.
12. Можайська І.В. Методи оцінки на відборі персоналу // Управління персоналом. – 2010. – №1.