

УДК 658.012

А.В. ЗЕЛЕНКОВ, А.В. КОНОНЕНКО, М.М. НАЛАПКО

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського "ХАІ"

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. В роботі розглянуто питання вдосконалення набору та відбору персоналу з використанням сучасних інформаційних технологій. Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів пропонується відслідковувати роботу та досягнення кожного співробітника організації для того, щоб розуміти з якими завданнями він зможе впоратися. Накопичення та аналіз разом з анкетними даними інформації про період роботи на посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, дисциплінарні порушення дозволить точніше оцінювати відповідність кандидата наявній вакансії, розробляти моделі кар'єри для працівників та формувати кадровий резерв. Комп'ютерна система дозволить швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій, що відповідають певним вимогам.

Ключові слова: *кадри, управління персоналом, кадрова політика, кадрова служба, набір кадрів, відбір працівників.*

Вступ

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. Високих результатів досягає організація, укомплектована відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідними знаннями та уміннями, мотивовані до узгодженої з цілями організації поведінки, для яких створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації.

Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня. Планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне вдосконалення людських ресурсів становлять основу управління кадрами [1]. Основною метою управління кадрами в сучасних умовах є набір та відбір, ефективне навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації [2].

Проблеми управління персоналом розглядають в своїх працях як представники класичної школи Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, так і сучасні вітчизняні автори В. Петюх, В. Савченко, М. Виноградський, М. Долишній.

Із загального переліку завдань з управління персоналом багато фахівців виділяють процеси набору та відбору працівників як найбільш складні і відповідальні.

1. Формування проблеми

З моменту утворення і в процесі свого функціонування підприємства та організації постійно залучають нових працівників на зміну тим, що з різних причин їх покинули, а також у зв'язку з розширенням обсягів виробничо-господарської діяльності. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому наборі й відборі кадрів.

Процеси набору й відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу. Для уникнення кризових явищ в компанії кадрова служба повинна у найкоротші строки розв'язувати завдання заміщення вакансій кваліфікованими працівниками. Вирішення цієї задачі вимагає організації безперервної цілеспрямованої роботи кадрової служби та її готовності у будь-який час вжити ефективних заходів для забезпечення підприємства необхідними фахівцями.

Метою дослідження є вдосконалення процедури набору та відбору кадрів з використанням сучасних інформаційних технологій.

2. Вирішення проблеми

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Розглянемо одну з найважливіших складових кадрової політики підприємств – політики набору й відбору персоналу.

2.1. Організація набору кадрів

Набір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації.

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом організації схематично подано на рис. 1.

На службу персоналу покладається відповідальність за здійснення кадрового маркетингу. Реалізується він як сукупність заходів щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування (виділення різних категорій персоналу й реалізація стосовно них спеціальних кадрових підходів); аналіз очікувань співробітників у сфері службових переміщень; можливостей підвищення їхньої кваліфікації; пошук і залучення на роботу потрібних фахівців.

Великі організації цю роботу здійснюють самостійно. Малі й середні організації, які не мають для цього необхідних коштів, вдаються до послуг посередницьких організацій з набору кадрів. Організації з набору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади ке-

рівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу [3].

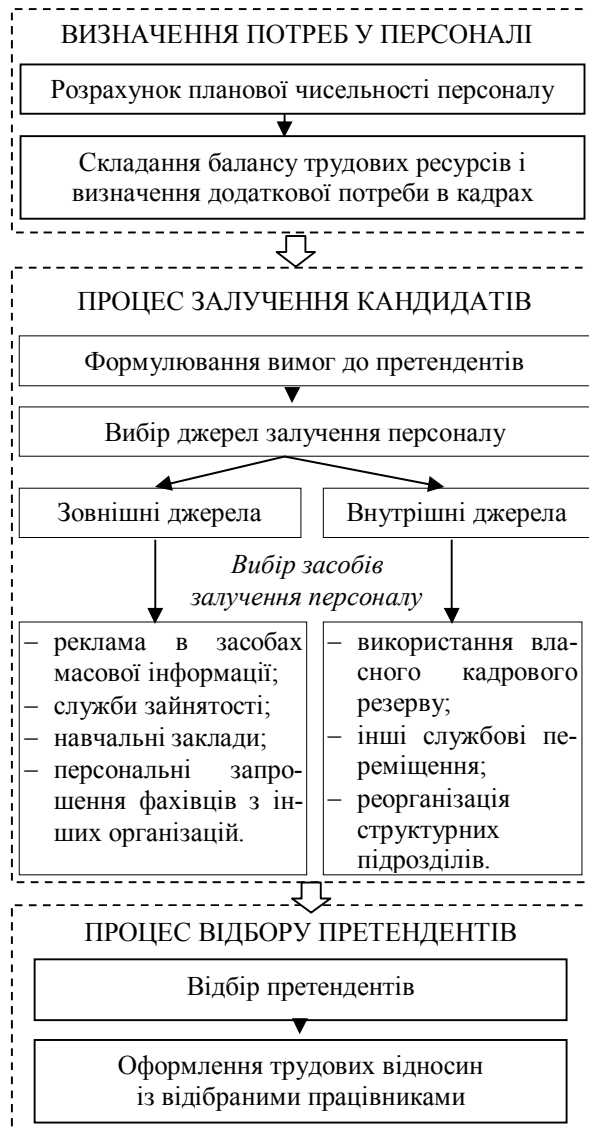


Рис. 1. Схема послідовності дій при доборі працівників в організацію

Самостійний пошук фахівців на вакансію може зайняти досить тривалий час, що не припустимо в умовах, коли організація не може функціонувати через відсутність фахівця і через це отримує збитки. Кадровій слу-

жбі будь-якого українського підприємства, будь-якої сфери діяльності необхідно самостійно створювати базу претендентів на існуючі вакантні місця, та на вакансії, що можуть з'явитися у майбутньому. Такий підхід дозволить організації бути готовій до будь-яких кадрових змін. Процес накопичення та аналізу інформації можна автоматизувати, що дозволить економити час та зусилля працівників кадрових відділів підприємства.

Залучення кадрів здійснюється на зовнішньому та внутрішньому ринку. Пошук працівників на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити посаду. Кадрова служба постійно накопичує базу даних про потенційних кандидатів як зі своїх працівників, так і з зовнішнього середовища. В базу даних часто будуть потрапляти фахівці, в котрих не має потреби на даний момент. Але дуже важливо зберігати їх основні та контактні данні. Цілком ймовірно, що колись постане питання щодо пошуку співробітників саме цієї спеціалізації. Чим більшу базу кваліфікованих претендентів на всі штатні посади має менеджер з персоналу, тим швидше і з меншими зусиллями та затратами він знайде необхідних спеціалістів у будь-який час..

Окрім накопичення загальної інформації з обліку кадрів пропонується відслідковувати роботу та досягнення кожного співробітника організації для того, щоб розуміти з якими завданнями він зможе впоратися. Можливо це знадобиться, коли постане питання внутрішньої перестановки кадрів, яку необхідно виконати раціонально та грамотно.

Доцільним є створення комп'ютерної бази даних, для зберігання інформації по кожному співробітника організації. Пропонується накопичувати та зберігати особисті дані, інформацію про період роботи на певній посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проекти над якими велася робота, штрафні санкції, дисциплінарні порушення тощо. Комп'ютерна система дозволить швидко знаходити кандидатів на заміщення вакансій, що відповідають певним вимогам.

Процес набору кадрів – надзвичайно складна і відповідальна ділянка роботи служб персоналу. Створена в результаті цього процесу широка база даних про потенційних кандидатів дає можливість організації відібрати

серед них найпридатніших осіб для укладення з ними трудових угод. Така база постійно зростатиме і надасть змогу менеджеру з персоналу самостійно у найкоротші строки знайти претендентів на будь-яку посаду.

2.2. Організація відбору кадрів

Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу. Оскільки ці вимоги можна класифікувати на необхідні і бажані, то складають дві моделі: модель «ідеального працівника» (такого, який цілком відповідає всім вимогам) та модель допустимих вимог (рис. 2).

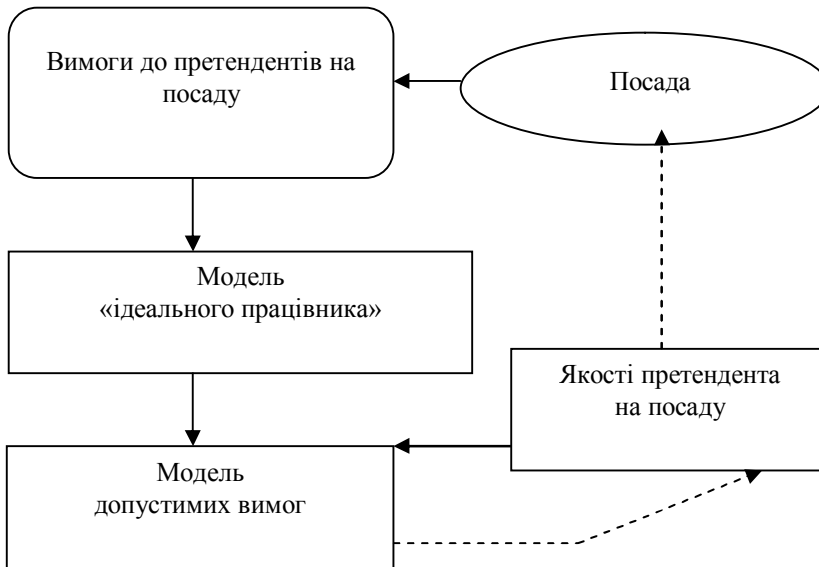


Рис. 2. Схема відбору працівника на посаду

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні співбесіди, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, перевірки на «детекторі брехні», центри оцінювання (assessment centre). Вибір конкретних методів залежить від прийнятої

в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів.

Серед потенційних кандидатів на заміщення вакантної посади необхідно здійснити селекцію і визначити найпридатнішого. Кожна посада (робоче місце) має специфічні особливості і вимоги до рівня професійних знань, практичних навичок, особистісних якостей, яким повинен відповідати претендент на посаду. Процес відбору працівника передбачає побудову моделі робочого місця. Наступним кроком є визначення вимог до працівника, відповідність яким вважається підставою для зарахування його на роботу.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах. При ознайомленні з анкетними даними з'являється ймовірність виникнення додаткових питань у менеджера з персоналу. Знайти відповіді на запитання можливо лише при зустрічі з претендентом, тому необхідно організовувати співбесіди.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровій роботі дедалі ширше запроваджується тестування як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Перевірити вміння претендента можливо лише організувавши випробування. Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання.

Застосування графологічних експертиз у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості.

Деякі організації застосовують «детектори брехні» (поліграфи), вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації.

Змістом методу центрів оцінювання (assessment centre) є оцінювання експертами претендентів із комплексним використанням системи спеціальних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить: при застосуванні тестів – 45%, лише анкетних даних – 38%, поведінкового інтерв'ю – 61%, неструктурованого інтерв'ю – 9%, центри оцінювання – 87%

Але що робити, коли потік претендентів нескінченний, коли часу для тестування, співбесід, випробовувань не вистачає, а детектори брехні та експерти вимагають надто значних витрат. У такому випадку можна використати автоматизовану систему первинного відбору кадрів, що автоматизує аналіз анкетних даних та тестування. За допомогою такої програми відбувається відсіювання претендентів, що не задовольняють вимогам організації, але зберігаються усі їх данні на випадок, коли вони можуть знадобитися. Менеджер з персоналу в цьому випадку заощаджує зусилля та час і проводить співбесіди лише з найбільш цікавими претендентами.

2.3. Автоматизація управління персоналом

Існує досить багато комп'ютерних систем для автоматизації управління персоналом. Найбільш розповсюдженими на Україні системами для комплексного управління персоналом є «1С : Підприємство 8.0 Зарплата і управління персоналом для України» та «Галактика». Обидві системи здійснюють ведення особистих справ співробітників, регламентований кадровий облік та розрахунок заробітної плати, відрахувань та податків, що пов'язані з зарплатою.

«1С: Підприємство 8.0.» забезпечує зберігання особистих даних про кандидатів, зберігання матеріалів, що з'являються в процесі роботи з кандидатом, починаючи від резюме і до результатів анкетування, підготовку зустрічей з кандидатами і реєстрацію ухвалених рішень аж до прийому на роботу. Важливою особливістю є те, що існує можливість за допомогою програми 1С зберігати не тільки особисті данні про співробітників, але і таку службову інформацію як підрозділ і посада, де працює співробітник, кількість займаних ставок, службові телефони і інша контактна інформа-

ція. Реєструється кар'єра працівника в компанії: прийом на роботу, службові переміщення, відпустки і відрядження, заохочення і стягнення аж до звільнення. Програма дозволяє оцінити «якість» персоналу, спираючись на такі показники, як тривалість виконання працівниками певних обов'язків, загальний трудовий стаж або просто час роботи на компанію. Склад таких показників визначається відповідно до потреб компанії [4].

Для автоматизації тестування фірмою «1С» пропонується окремий програмний продукт «1С: Екзаменатор», який дозволяє не тільки проводити тестування на комп'ютері, але й аналізувати і вдосконалювати тести. Але слід зазначити, що інтеграція програми тестування з комплексними системами управління персоналом є більш раціональним. Це дозволить систематизувати та автоматизувати процедури підбору та відбору персоналу.

Програмний модуль «Облік та управління кадрами» системи «Галактика» формує анкети, що дозволяють вводити різноманітні дані про співробітника. Склад наявних звітів легко можна розширити. Передбачена можливість проектування кожного робочого місця шляхом введення користувачем додаткових характеристик (кваліфікація, освіта, вік, стать, посадові інструкції, оснащення робочого місця, тощо). По кожному робочому місцю є можливість скласти список співробітників, що входять до резерву на заміщення даної посади [5].

Загалом розглянуті та інші комп'ютерні системи управління кадрами здатні значною мірою покращити та, що важливо, прискорити вирішення задач з управління персоналом.

Висновок

Використання сучасних інформаційних технологій здатне значно покращити ефективність роботи кадрової служби підприємства під час вирішення завдань набору та відбору співробітників. Накопичення та аналіз з анкетними даними інформації про період роботи на посаді, обов'язки, навички, досягнення, нештатні ситуації, додатковий досвід роботи, проекти, штрафні санкції, дисциплінарні порушення дозволить точніше оцінювати відповідність кандидата наявній вакансії, розробляти моделі кар'єри для працівників та формувати кадровий резерв.

Література

1. *Управління персоналом: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. *Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса./ Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский.* – М.: ЮНИТИ, 1999. – 457 с.
3. *Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник./ Ф.І. Хміль.* – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
4. *ІС: Предприятие 8.0. Конфигурация «Зарплата и управление персоналом для Украины». Описание.* -М.: Фирма «ІС», 2006. – 265 с.
5. *Устинова Г.М. Информационные системы менеджмента: Основные аналитические технологии в поддержке принятия решений: Учеб. пособие./ Г.М. Устинова.*– СПб: ДиаСофтЮП, 2000. – 368 с.

Рецензент: д-р екон. наук, проф., зав. каф. економічної теорії Є.М. Воробйов, Харківський національний університет ім. Каразіна, Харків.

ОРГАНИЗАЦИЯ НАБОРА И ОБОРА ПЕРСОНАЛА

А.В. Зеленков, А.В. Кононенко, М.Н. Налапко

Эффективное функционирование какой-либо организации в первую очередь определяется степенью развития ее персонала. Способность организации постоянно повышать профессиональный уровень своих работников является одним из самых важных факторов обеспечения конкурентоспособности ее на рынке. В работе рассмотрен вопрос усовершенствования набора и отбора персонала с использованием современных информационных технологий. Кроме накопления общей информации по учету кадров предлагается отслеживать работу каждого сотрудника организации для того, чтобы понимать с какими заданиями он может справиться. Накопление и анализ анкетной информации про период работы на должности, обязанности, навыки, достижения, нештатные ситуации, дополнительный опыт работы, проекты, штрафные санкции, дисциплинарные нарушения разрешит точнее оценивать соответствие кандидата существующей вакансии, разрабатывать модель карьеры для работников и формировать кадровый резерв. Компьютерная система позволит быстро находить кандидата на замещение вакансий, которые отвечают определенным требованиям.

Ключевые слова: кадры, управление персоналом, кадровая политика, кадровая служба, набор кадров, отбор работников.

ORGANIZATION OF SEARCH AND SELECTION OF PERSONAL

A.V. Zelenkov, A.V. Kononenko, M.N. Nalapko

Effective functioning of any organization first of all is defined by a degree of development of its personnel. Ability of the organization constantly to raise a professional level of the workers is one of the most important factors of maintenance of its competitiveness in the market. In work the question of improvement of a set and selection of the personnel with use of modern information technologies is considered. Except for accumulation of the general information on a registration of personnel it is offered to trace work of each employee of the organization understand with what tasks it can to consult. Accumulation and the analysis of the biographical information about the period of work on a post, duties, skills, achievements, supernumerary situations, an additional operational experience, projects, penal sanctions, disciplinary infringements will allow to estimate more precisely conformity of the candidate of existing vacancy, to develop model of career for workers. The computer system will allow to find quickly the candidate on replacement of vacancies which meet the certain requirements.

Key words: staff, management of the personnel, personnel selection, personnel service, a set of the staff, selection of workers.

Зеленков Андрій Вікторович – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків.

Кононенко Антоніна Вікторівна – канд. техн. наук, старший викладач кафедри менеджменту Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків.

Налапко Марія Миколаївна – студентка 5 курсу факультету менеджменту та економіки Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків.