

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Бабенко А.Г., Устїна Ю.В.

Університет митної справи та фінансів

Головним завданням підприємства сфери матеріального виробництва є отримання прибутку. Кожне підприємство функціонує в конкурентному середовищі і прагне розвиватися та завойовувати нові позиції та нові ринки. Тому на перший план висуваються завдання щодо забезпечення конкурентоспроможності. Одним із найголовніших ресурсів будь-якого підприємства є персонал, а тому головним завданням служби управління є підбір кваліфікованого персоналу, який би відповідав вимогам посади, професії та вимогам підприємства. Істотним чинником забезпечення ефектної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання.

Ключові слова: адаптація, підбір, персонал, управління персоналом.

Постановка проблеми. Прискорення розвитку економіки України на інноваційних засадах зумовлює необхідність з'ясування низки теоретичних питань, які пов'язані з адаптацією персоналу підприємств, що нерідко проявляється в повільному пристосуванні працівників до техніко-економічних та соціально-трудова умов організації процесів праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підбору та адаптації персоналу досить широко обговорюється в роботах Л. Аязмової і В. Закірко, А.Р. Алавердова, Г. Алмонда, Л.А. Базарова, Т. Баскін, Є.Г. Горшковою, Х.Т. Гредем і Р. Беннет, Ю. Долженкова, І.Б. Дуракова, С.В. Іванової, М.В. Казакова, А.Я. Кибанова, Н.П. Клеменкової, К.А. Кондаковій, Е.А. Мамонова, О. Мартиненко, А.Н. Морозова, І. Свиначук, М. Сухорукова, Е.В. Сухорукова, Н. Разнової, Є.Р. Рудавіної, О.В. Троїцькій, М. Ушакової, А.В. Шамарін і ін. і вже накопичено досить багато наукових праць. В процесі розвитку економіки необхідно оновлювати та удосконалювати теоретичну базу, узагальнювати практичний досвід.

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 невирішеної проблеми. Підбір та адаптація персоналу є першими і невід'ємними елементами функціонування підприємства, формує його успішність, прибутки, та визнання на ринку. На особливу увагу заслуговують проблемні питання, пов'язані з підбором та адаптацією молодих спеціалістів з вищою освітою і які повинні впроваджувати новітні технології та здійснювати випуск конкурентоспроможної продукції з інноваційним наповненням на внутрішньому і зовнішньому ринках [1].

Метою даної статті є дослідження організації роботи підбору та адаптації персоналу і встановлення можливих напрямів вдосконалення роботи з кадрами. Для реалізації поставленої мети були запропоновані наступні завдання:

- дослідження теоретичних аспектів підбору та адаптації персоналу;
- аналіз існуючого стану системи підбору та адаптації кадрів;
- запропонувати ряд заходів, що впливають на вдосконалення підбору та адаптації персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Фундаментом будь-якої організації є персонал, що забезпечує ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність [2]. Внесок людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка організація у процесі діяльності стикається з такими важливими аспектами управління персоналом, зокрема підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу. Виникає проблема активно розвивати ці напрямки. Разом з тим ще недостатньо приділяється уваги такому питанню як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності організації.

Розглянемо основні етапи на стадії набору персоналу. Щоб найняти відповідних працівників, у деталях знати, які завдання вони виконувати під час праці та які індивідуальні і громадських характеристики цих робіт. Ці знання отримують у вигляді аналізу змісту роботи. Такий аналіз можна навести, використовуючи різні методи. Якщо роль про рутинних роботах, та проста спостереження може слугувати гарним джерелом інформації. Іноді необхідну інформацію можна з допомогою безпосередніх виконавців чи його начальників (майстрів, бригадирів).

Багато фірм і компаній використовують місцеві центри зайнятості як джерело для наймання людей. Ці служби можуть допомогти знайти не надто кваліфікований персонал (для простої, рутинної роботи, можливо, що вимагає неповної зайнятості). Як правило, через службу зайнятості влаштовуються на роботу фахівці, що втратили роботу через банкрутство своїх колишніх підприємств і були змушені пройти перенавчання (перепідготовку) для освоєння нової спеціальності.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні:

- 1) Анкетування. З його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента. Анкета може запитувати дані про освіту, здоров'я, сі-

мейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення.

2) Попереднє інтерв'ю чи співбесіда. Фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші). Бесіда може проходити і по телефону, якщо кандидат перебуває далеко від відділу кадрів.

3) Тестування. Тест – це метод психодіагностики, який використовує стандартизовані запитання і завдання (тести), котрі мають певну шкалу значень. Тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

4) Діагностичне інтерв'ю (співбесіда). В більшості організацій це основний інструмент відбору. Воно проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв'юєр сам обирає тип та структуру інтерв'ю. Інтерв'ю може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

5) Перевірка рекомендацій та послужних списків. При відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. Останнім часом частіше практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага його на прогалини і зміни робочих місць.

6) Медичне обстеження. Багато організації вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання тієї чи іншої роботи, але і для того,

щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати і жити в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я [3].

Ці методи використовуються в більшості організацій та підприємств. Але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності. Більшість обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно недостатньо для ефективного процесу відбору.

Якість проведення підбору персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. Тому забезпечення необхідного рівня якості підбору персоналу стає пріоритетним завданням економіки підприємства, комплексне вирішення якого потребує одночасного застосування в практичній діяльності. Грунтуючись на засадах системного підходу, підбір персоналу доцільно розглядати як відкриту систему, яка складається з певних взаємопов'язаних елементів. З навколишнього середовища до цієї системи надходять необхідні за обсягом та структурою ресурси (трудові, інформаційні), які в межах системи перетворюються та трансформуються на виході у персонал (рис. 1) [4].

Недоліки в підборі кадрів на підприємствах і в організаціях сприяють формуванню великої плинності кадрів, конфліктних ситуацій, тощо. Все це може негативно позначитись на фінансових показниках підприємства та вирішення проблеми підбору кадрів. На жаль, не існує «ідеального рецепту» щодо підбору ідеальних співробітників. Але для мінімізації ризиків на етапі підбору персоналу, кадровій службі слід визначитися з існуючими «вузькими місцями» персоналу і чітко сформулювати вимоги до вакантної посади.

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

Адаптація персоналу потрібна для:

- зменшення первинних витрат щодо адаптації персоналу до нових умов, методів і прийомів праці;
- скорочення вірогідності звільнення нових співробітників;
- формування у працівників почуття причетності до організації, зацікавленості в поліпшенні її діяльності;

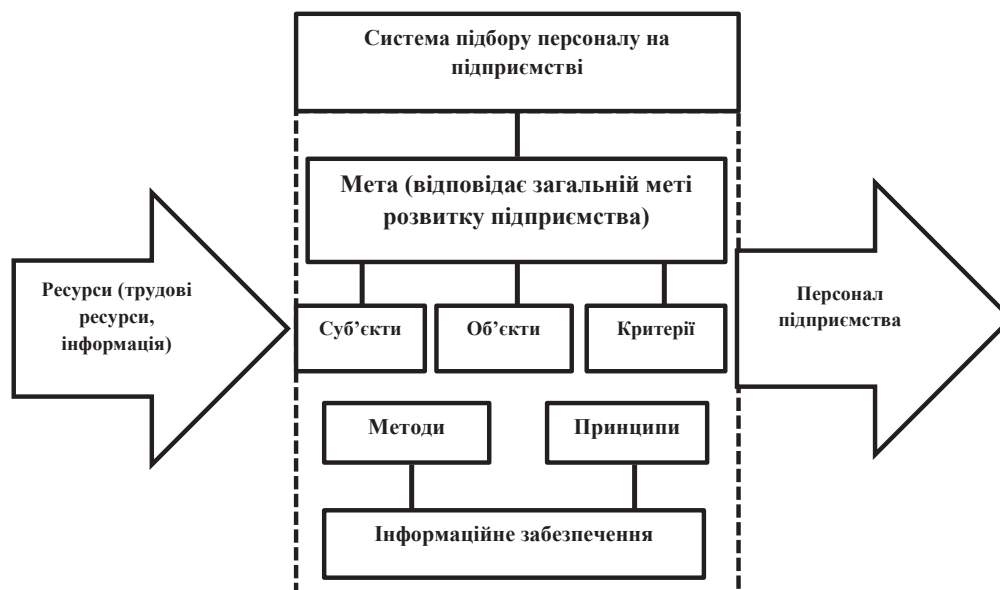


Рис. 1. Системний підхід підбору персоналу

– правильне розуміння працівником своїх посадових обов'язків, розвиток умінь і навичок виконання своїх обов'язків;

– підвищення рівня згуртованості колективу;

– формування у працівників високого рівня мотивації до праці, розуміння своєї ролі в успіху організації, позитивного відношення до виконання своїх обов'язків;

– активізація творчого потенціалу і підвищення результативності співробітників за рахунок посилення їх залученості в життєдіяльність організації [4].

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. Вся процедура адаптації на підприємствах зазвичай ділиться на п'ять етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури:

1-й етап. Підготовка до адаптації до моменту виходу на роботу нового співробітника.

2-й етап. Перший робочий день співробітника.

3-й етап. Перший робочий тиждень.

4-й етап. Виконання програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи прийнятих у колектив співробітників.

5-й етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну [5].

Процес адаптації нових робітників повинен контролювати відділ навчання і розвитку персоналу. Можна покласти відповідні обов'язки на одного із співробітників відділу навчання і розвитку персоналу, який нестиме повну відповідальність за організацію процесу адаптації прийнятих на роботу працівників. До цього фахівця повинні звертатися прийняті на роботу працівники з метою консультації з питань адаптації новоприбулого співробітника.

Процеси найму та адаптації персоналу відносяться до технологій формування кадрового складу і являють собою комплексну систему (рис. 2). Питання адаптації персоналу зводяться, в основному, до проблеми адаптації новачків в організації, залишаючи поза увагою процеси адаптації вже працюючих співробітників до постійно мінливих умов їх діяльності (організаційних змін, технологічних інновацій тощо), що гарантують їх зайнятість, конкурентоспроможність [6].

Висновки і пропозиції. Таким чином, робота з персоналом як ресурсом організації починається на етапі підбору та адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей усієї організації. Успіх адаптації багато в чому залежить від якості підбору персоналу: важливо підбирати мотивованих людей, відповідних професійним вимогам і поділяють цінності організації.

Після зарахування в організацію відбувається введення працівника на посаду, яке являє собою сукупність процедур, що мають за мету скоротити період адаптації в колективі. Якщо в результаті процесу підбору та адаптації, організація в короткі терміни отримує мотивованих співробітників, працюючих не лише відповідно до своїх особистих цілей (наприклад, грошовий чинник), але і з організаційними завданнями, то механізм адаптації в цій організації правильно розроблений, впроваджений, керований і, отже, ефективний.

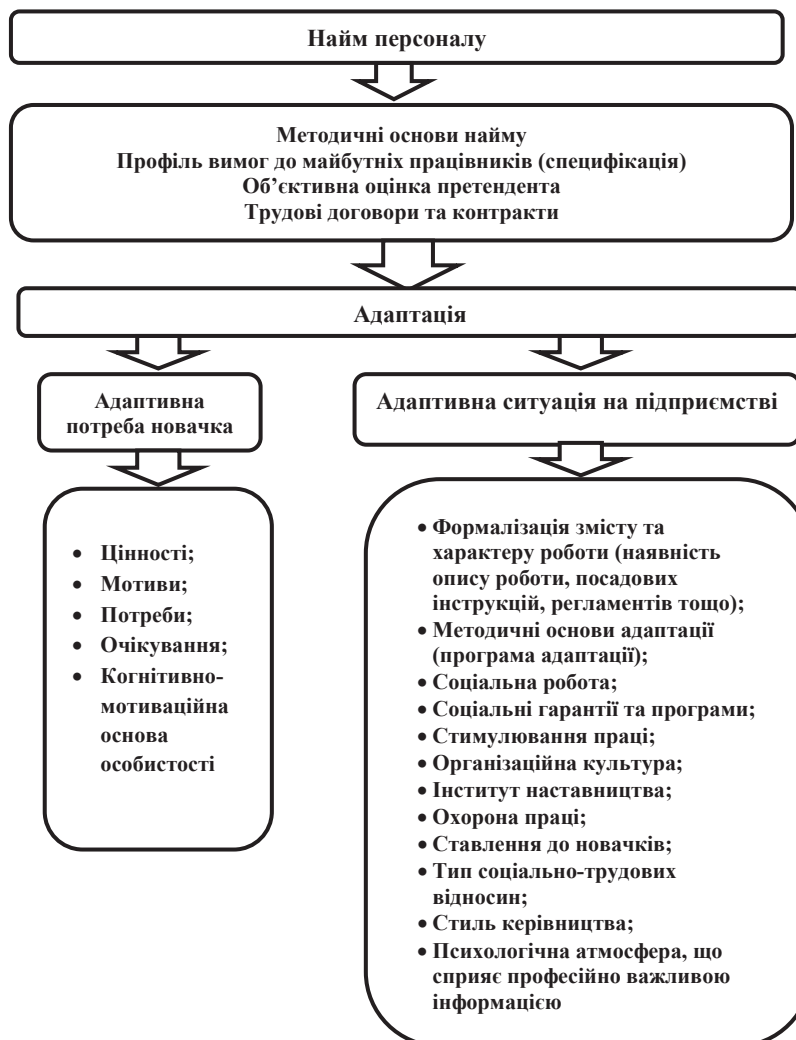


Рис. 2. Елементи комплексної системи найму та адаптації персоналу (розроблено авторами Н. Волкова, А. Дроздик)

Список літератури:

1. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д.В. Василичев // Економіка і організація управління. – № 3(19)–4(20). – 2014.
2. Адаптація персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>
3. Організація набору та відбору персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://econom-chnu.at.ua/publ/upravlinnja_personalom/tema_8_organizacija_naboru_ta_vidboru_personalu/3-1-0-26
4. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М.В. Чорна // Організація ефективного підбору персоналу на підприємстві – 2013.
5. Чернява Г.Л., Корнілаєва Г.Г. Особливості вдосконалення системи адаптації персоналу / Г.Л. Чернява // Культура народів Причорномор'я. – 2011.
6. Волкова Н.В., Дроздик А.В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі / Н.В. Волкова // Економічні науки Scientific Journal «ScienceRise». – № 11/1(16). – 2015.

Бабенко А.Г., Устина Ю.В.

Університет таможенного дела и финансов

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**Аннотация**

Главной задачей предприятия сферы материального производства является получение прибыли. Каждое предприятие функционирует в конкурентной среде и стремится развиваться и завоевывать новые позиции и новые рынки. Поэтому на первый план выдвигаются задачи по обеспечению конкурентоспособности. Одним из главных ресурсов любого предприятия является персонал, поэтому главной задачей службы управления является подбор квалифицированного персонала, который бы отвечал требованиям должности, профессии и требованиям предприятия. Существенным фактором обеспечения эффективной деятельности, высокой конкурентоспособности, устойчивого экономического развития является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные цели и определены задачи.

Ключевые слова: адаптация, подбор, персонал, управление персоналом.

Babenko A.G., Ustina Ju.V.

University of Customs and Finance

ORGANIZATION OF THE SETTING PROCESS AND PERSONNEL ADAPTATION**Summary**

The main task of the enterprise in the field of material production is to generate profits. Each company operates in a competitive environment and seeks to develop and win new positions and new markets. Therefore, the challenges of ensuring competitiveness are put forward. One of the main resources of any enterprise is personnel, and therefore the main task of the management service is the selection of qualified personnel that meets the requirements of the position, profession and requirements of the enterprise. A significant factor in ensuring effective activity, high competitiveness, sustainable economic development is the availability of human resources at the enterprise, capable of professionally addressing the goals and objectives set.

Keywords: adaptation, selection, personnel, personnel management.