

# **ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Тюха І.В., к.е.н., доцент; Бортніченко Н.В., студентка**

**Національний університет харчових технологій**

В умовах трансформаційних процесів економіки України, появи нових господарських структур різних форм власності, глобалізації ринку, значної актуальності набувають питання раціонального ведення підприємництва та ефективного використання трудових ресурсів.

Дослідженню сутності та основ управління трудовими ресурсами, висвітленню питань формування колективу підприємств, оцінці ефективності управління персоналом присвячені дослідження таких іноземних та вітчизняних науковців, як Т. Базаров, Л. Балабанова, Є. Борисова, В. Дятлов, А. Кибанов О. Крушельницька, Р. Марр, Д.Мельничук, С.Мордовин, М. Поліщук, В. Савченко, О. Сардак, Г. Осовська, В. Хомяков, С. Шекшня та інші.

Ефективна діяльність підприємства є основою розвитку економіки країни в цілому. Тому для успішного економічного зростання потрібно розвивати підприємство в Україні. Розвивати нові галузі, або ж удосконалювати наявні. Створювати умови для відкриття нових підприємств, залучення державних та іноземних інвестицій. На даний час Україна потребує значної реорганізації всієї системи управління підприємством, оскільки, існує багато негативних чинників, які зумовлюють застій та гальмування його розвитку.

Основними причинами такої тенденції є:

- 1) недосконалість законодавства як з питань розвитку малого підприємства, так і підприємства в цілому;
- 2) високий рівень податкових ставок, що змушує більшість суб'єктів малого та середнього підприємства вести тіньову діяльність, в той час як сама система оподаткування є недосконалою;

- 3) недостатня державна фінансово-кредитна і майнова підтримка малих підприємств;
- 4) відсутність дійового механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу;
- 5) недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;
- 6) обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;
- 7) недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності<sup>1</sup>.

Так як підприємство є відкритою системою, то при заснуванні власного бізнесу слід враховувати фактори які постійно впливають на нього, проводити оцінку своїх можливостей та загроз.

Основні чинники, що безпосередньо впливають на ефективну діяльність підприємства, можна розділити на ті, що впливають ззовні, і такі, що чинять вплив з середини організації<sup>2</sup>.

Одним із факторів внутрішнього середовища виступає саме склад, рівень підготовки, мотивація і кваліфікація персоналу. Даний фактор є одним з головних, що безпосередньо впливає і позначається на ефективній діяльності підприємства. На правильно підібраних кадрах базується злагоджена та планомірна робота фірми. Тому основною задачею, яка повинна стояти перед вищим керівництвом це набір та формування такого колективу, який не лише забезпечував стабільність підприємства, але й його успішний розвиток.

Особливі методики прийняття на роботу використовують в більшій мірі закордонні компанії, які виділяють значну увагу підбору та прийняття на роботу висококваліфікованого персоналу. Можна розглянути етапи підбору персо-

---

<sup>1</sup> Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручн. [2-ге вид.] / О. С.Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2011.– 728 с.

<sup>2</sup> Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика / С. К. Мордовин. – СПб. : Питер, 2003. – 288 с.

налу на конкретних підприємствах, а саме в транснаціональній корпорації «Procter & Gamble» та української компанії «Київстар».

Підхід компанії «Procter & Gamble» до підбору персоналу побудований на повній оцінці ключових факторів, які є важливими для вдалого виконання нашої роботи. Компанія оцінює кожного кандидата за визначеними критеріями та надає кожному кандидату однакову можливість продемонструвати свої здібності. Компанія приймає рішення про прийом на роботу на основі багатьох джерел інформації, включаючи резюме, заявки, тести та співбесіди.

Процес відбору в P&G містить наступні етапи:

1. заповнення он-лайн заявки, аплікаційної форми;
2. он-лайн тестування. Он-лайн тестування є обов'язковим етапом відбору до P&G і являє собою:

- спосіб попередньої оцінки кандидата на відповідність базовим критеріям за конкретною вакансією;

- побудований за принципом вибору з існуючих відповідей;
- доступний 21 мовою (включаючи українську мову);
- вмістить близько 50 запитань (кількість запитань залежить від тієї позиції, на яку Ви подавали заявку);

3. тест на визначення здібностей до логічного мислення. Він являє собою:

- стандартний інструмент, що використовується у відбірному процесі P&G.

Ефективність тесту підтверджено численними дослідженнями;

- доступний на мові, яка для вас є найзрозумілішою (включаючи російську, англійську, польську та ін.);

- складається з вибору запропонованих варіантів, розрахований на 65 хвилин, містить 40 питань;

- результати тесту (як позитивні, так і негативні) повідомляються протягом 7 робочих днів;

4. співбесіди. Інтерв'ю проходить в головному офісі P&G, чи на заводі.

Мета співбесід – отримати найбільш об'єктивне та детальне уявлення про кандидата. Співбесіди бувають як українською/російською, так і англійською

мовами. Концепція відбірного процесу P&G є такою, що головним вважається не професійний досвід, а особистісні якості та потенціал для майбутнього зростання. Ми називаємо ці особистісні якості «основами успіху». На співбесідах кандидату задаватимуться запитання про їхні досягнення та досвід - кандидат може наводити приклади зі свого академічного, професійного або суспільного життя, запропонують описати ситуації, в найкращим чином виявили наступні особистісні якості: навички роботи у команді та взаємодії з людьми, здатність аналізувати інформацію та приймати зважені рішення, вміння швидко адаптуватися в умовах, що змінюються, тощо. Саме ці навички, якості та вміння ми шукаємо в наших кандидатах;

5. підсумок відбору. При успішному проходженні кожного з етапів запропонують роботу в P&G<sup>3</sup>.

Беручи до уваги досвід національної компанії, у ПАТ «Київстар», перед відкриттям вакансії на позицію керівника будь-якого рівня в будь-якому з підрозділів формується список необхідних компетенцій необхідних для виконання завдань, що стоять перед менеджером.

Сам процес відбору кандидатів в даній компанії передбачає:

- аналіз заяв на конкретні робочі місця;
- вивчення документів та інформації;
- співбесіда з кандидатом;
- проведення тестування;
- оформлення на робоче місце.

Досліджуючи резюме претендентів на вакантну посаду керівники компанії «Київстар» звертає увагу на те, як розвивалася кар'єра кандидата, яких професійних успіхів він вже досяг. Особливо цінує доброзичливість, конструктивізм, конкретність. На думку керівників компанії «відчутти» кандидата можна, тільки створивши атмосферу, в якій він відчуватиме себе максимально природно, тому ми не використовуємо такий метод, як стресове

---

<sup>3</sup> Процес відбору [Електронний ресурс] : сайт компанії P&G. – Режим доступу: <http://ukraine.experiencepg.com>

інтерв'ю. Будь-якій людині хочеться подобатися, тому більшість кандидатів прагнуть прикрасити дійсність.

При плануванні прийому на роботу керівника вищого рівня, претендент повинен пройти ряд етапів співбесіди. Так, первинне інтерв'ю проводиться менеджером з підбору персоналу. Наступним кроком резюме з рекомендаціями менеджера з підбору передається лінійному менеджеру. Другий рівень інтерв'ювання кандидата проводить лінійний менеджер. Результатів двох інтерв'ю та результатів тестування, якщо між ними немає ніяких протиріч, достатньо для того, щоб прийняти рішення щодо прийому на роботу. Якщо ж є сумніви, призначається додаткове інтерв'ю, або застосовуються інші методи оцінки кандидата<sup>4</sup>.

Розглянуті підходи до прийому кандидатів, рейтинги та прибутковість досліджуваних компаній, дозволяють стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економічних процесів необхідно застосовувати прогресивні підходи до формування та добору кадрів, розробляти нові стратегії відбору, оскільки ефективність функціонування компанії перебуває в прямій залежності від рівня кваліфікації підбраного персоналу.

Практика консалтингової діяльності свідчить, що значення людського потенціалу для конкурентоспроможності фірми усвідомлене вітчизняними власниками ще недостатньо. Вітчизняний досвід створення нових підприємств показує, що добір кадрів відбувається спонтанно, а іноді за пострадянською специфікою – з кола близьких чи знайомих людей.

Сучасні підприємства, в переважній більшості, при прийнятті на роботу використовують або особистий контакт, або співбесіду. Практика ж закордонних фірм свідчить про необхідність використання альтернативних методів, оскільки останні є більш розгорнутими й дають більш точну оцінку рівня кваліфікації та можливостей працівника.

---

<sup>4</sup> Кадровики розкривають карти: кого вони беруть на роботу? [Електронний ресурс] / О. Жога // УНІАН: споживчі новини. – 2010. – 21 січня. – Режим доступу: <http://consumers.unian.net/ukr/detail/3092>

В процесі співбесіди роботодавець (менеджер по підборі персоналу) намагається створити невимушену атмосферу. При цьому нівелюється зазвичай той факт, що людина розкривається по-справжньому лише в стресових ситуаціях, забуваючи про заздалегідь підготовлені фрази. Доцільно також зауважити, що співбесіда не може дати оцінку правдивості словам найманого працівника, а перше враження не завжди правильне. Зазвичай до співбесіди майбутні працівники готуються ретельно, наперед формують відповіді на стандартні питання, при цьому враховують ті відповіді, які бажають почути роботодавці.

Тому, при пошуку висококваліфікованого персоналу необхідно створювати такі умови, щоб виявити серед усіх претендентів, тих хто дійсно вартий як працівник і людина. Слід розробити чітку схему відбору, розділити процес на етапи, що матимуть логічність і завершеність. І лише у тому випадку, коли процес є запланованим і обґрунтованим, можна буде говорити про його ефективність та доцільність.

Отож планування прийому повинно мати конкретні досяжні цілі, передбачати кінцевий результат, давати чітке уявлення про те, яким має бути кандидат: його стать, вік, професійні навички, кваліфікація, стаж роботи, особисті якості.

Відбір персоналу, на нашу думку, доцільно здійснювати в розрізі наступних етапів:

1. Створення атмосфери конкурентного середовища для претендентів, що дозволить відсіяти невпевнених та ненаполегливих.
2. Проведення конкурсу. Заздалегідь повідомити здобувачів про рівність наданих можливостей шляхом призначення одного часового інтервалу для визначеного числа учасників (3-4 осіб).

Проведення першого етапу конкурсу повинно відбуватися в певній послідовності, передбачати проходження під етапів, кожен з яких призначається на різні дні, що забезпечить атмосферу очікування та напруження.

Претендентам, які приймають участь у конкурсі маючи працевлаштування, потрібно дати час на роздуми, а іншим для усвідомлення відповідальності здійсненого кроку.

Кожен наступний під етап повинен більш широко розкрити особистість та кваліфікацію претендентів.

3. Безпосередня співбесіда. Проводиться за участі керівника проекту (менеджера по підборі персоналу) та кількох помічників (керівники тих відділів, до яких проводиться відбір, а також працівник відділу маркетингу (зазвичай відрізняється нестандартним мисленням і креативними поглядами)).

Співбесіда повинна складатися з декількох частин, а саме: ознайомлення учасника з історією компанії її цілями, пріоритетами та завданнями, які стоять перед робітником; у наступному етапі співбесіди необхідно вислухати працівника щодо його вмінь навичок та того, що вони можуть зробити для підприємства корисного, керівники проекту можуть направляти розповідь відповідними питаннями; далі запропонувати учаснику розв'язати ситуаційну задачу з відповідними коментарями і обґрунтуванням прийнятого рішення; завершити розмову можна питаннями які не стосуються роботи, щоб послабити напружену атмосферу і дати зрозуміти учаснику, що робота - це не лише інструмент отримання заробітку, а й отримання задоволення. Структуру діалогу слід чітко розробляти наперед з уточненням ролей кожного, хто буде її проводити.

Формувати питання до кандидата бажано на основі наукових підходів та із застосуванням психологічних аспектів, щоб при оцінці його відповідей можна було скласти його психологічний портрет.

4. По закінченню першого етапу конкурсу, відбір з усіх бажаючих працювати, лише тих хто відповідає запропонованій посаді та уявленням, що склалися у роботодавця і повідомити їх про проведення наступного етапу конкурсу.

Другий етап конкурсу повинен проходити вже у більш невимушеній атмосфері, де учасники безпосередньо знайомляться зі своїми обов'язками та місцем майбутньої роботи. Керівники проекту пропонують кожному з них пройти стажування протягом випробувального періоду (2-3 тижні). Щоб кожен кандидат випробував себе, зіштовхнувся з конкретними ситуаціями, які вимагають від нього конкретних дій та рішень. До цього етапу слід доводити невелику кількість учасників (не більше 3 чоловік на одну вакантну посаду, але дана кіль-

кість може змінюватися залежно від того скільки потрібно прийняти на роботу працівників).

Після підведення підсумків стажування потрібно оголосити результати про прийняття на роботу найкращого працівника, який буде чітко відповідати вимогам, які ставить перед собою підприємство.

Наведені рекомендації є достатньо складними, адже, по-перше, займають досить багато часу на підготовку і безпосереднє проведення.

По-друге, вимагають додаткових витрат, а як показує практика, для вітчизняних підприємств це є вирішальним фактором.

По-третє, їх доцільно застосовувати при прийнятті на роботу працівників вищої ланки (менеджерів, фінансових директорів, керівників проектів, головних технологів тощо).

Отже, незважаючи на складність впровадження даних рекомендацій та їх витратність, останні є чітким планом, реалізація якого дозволить підприємству знайти і прийняти на роботу таких працівників, які відповідатимуть поставленим вимогам, будуть конкурентоздатними і зможуть, базуючись на знаннях та гідній кваліфікації забезпечити підприємство конкурентними перевагами найвищого рангу.