

МЕХАНІЗМ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розглянуто поняття відбору персоналу та його сутність. Наведено ряд основних методів, що використовують у процесі відбору на вакантну посаду. Охарактеризовано сутність ефективного відбору працівників з урахуванням впливу на імідж підприємства.

Аннотация. Рассмотрены понятие отбора персонала и его сущность. Представлен ряд основных методов, которые используют при отборе на вакантную должность. Охарактеризованы сущность эффективного отбора работников с учетом влияния на имидж предприятия.

Annotation. The notion of personnel selection and its essence have been considered. A number of basic methods which are used for selection at the vacant position have been presented. The essence of effective employees' selection taking into account the image of the company has been characterized.

Ключові слова: відбір персоналу, профвідбір, роботодавець, анкетування, тестування.

Робота має значний вплив на суспільство. Це не тільки ступінь економічного добробуту, а й соціальний статус, взаємовідносини і задоволеність життям в цілому. Прагнення ринковим суспільством гармонійного співвідношення людських здібностей і вимог підприємства, з одного боку, виходить з міркування, що процедура відбору такої відповідності забезпечити не може. А з іншого боку, суспільство стурбоване тим, що при володінні професійними знаннями і навичками найбільш часто при наймі можуть виявитися "некваліфікованими" ті кандидати, що мають відповідну стать, вік чи національність.

Отже, відбір персоналу – це серія заходів і дій, здійснюваних підприємством чи організацією для виявлення зі списку кандидатів особи або осіб, які найкращим чином підходять для вакантного місця роботи [1].

У центрі відбору персоналу – роботодавець, він намагається встановити придатність можливого майбутнього працівника. Роботодавець простежує достатню відповідність між вимогами, зумовленими роботою, і передумовами успіху, продемонстрованими кандидатом. За допомогою механізмів діагностики придатності працівника, фахівці служби управління персоналом повинні зорієнтуватися, чи дійсно розглядається відповідність.

Робота кадрової служби буде тим успішніше, чим ясніше її співробітники уявляють собі конкретну мету роботи з відбору кадрів. Наприклад, коли ставиться завдання просто залучити нові кадри для роботи в організації, застосовуються одні методи. У цьому випадку кадрова служба керується критеріями, що розробляються в організації особами, які приймають рішення. Для відбору кадрів на певну посаду кадрова служба використовує аналітичні оцінки кандидатів, що враховують характеристики роботи та вимоги до людини, яка її виконує, незалежно від характеру діяльності та розмірів організації.

У застосуванні аналітичних методів відбору кадрів на ту чи іншу посаду акцент робиться на основних показниках поведінки, що полегшує процес прийняття рішень.

Ефективний відбір обумовлює створення позитивного іміджу організації для подальшого залучення претендентів. Тому для здійснення процесу відбору ставляться відповідально, прораховуючи його з економічної точки зору, перевіряючи з правової та етичної сторін, враховуючи статус вакантного місця. Для деяких професій процедура відбору набагато складніше, ніж для інших, і підготовка до неї проводиться особливо ретельно.

Процедура відбору зазвичай складається з декількох методів, які повинні пройти претенденти на вакантну посаду. При кожному методі відсіюється частина заяв або ж потенційні працівники відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції. Методи відбору персоналу наведено на рисунку.

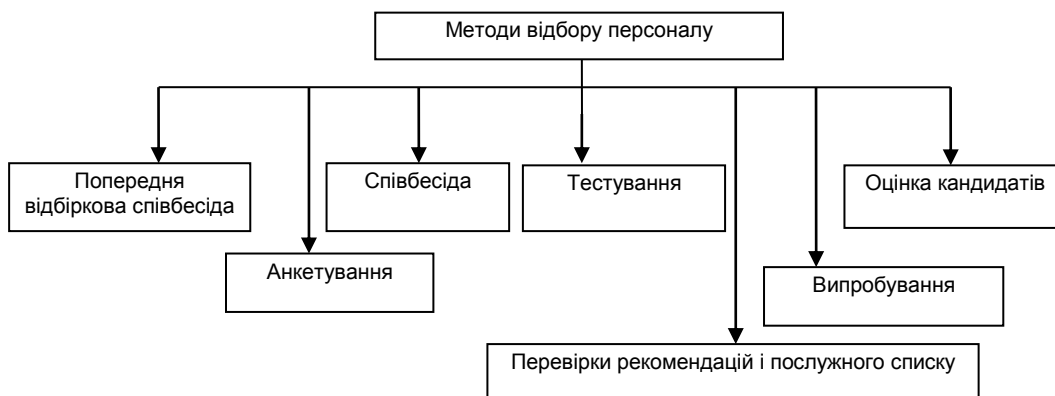


Рис. Методи відбору персоналу

Слід розглянути їх більш детально.

Попередня відбіркова бесіда може бути організована за допомогою багатьох способів. У ряді випадків бажано, щоб кандидати приходили у відділ кадрів або на місце майбутньої роботи. У таких випадках спеціаліст відділу кадрів або лінійний керівник проводить з ними попередню бесіду. При цьому в організаціях застосовуються загальні правила її ведення, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку зовнішнього вигляду та домінуючі особисті якості.

Анкетування. Претенденти, які пройшли попередню відбіркову бесіду, повинні заповнити бланк заяви та анкету. Ту ж послідовність у питаннях використовують і вербувальники. Число пунктів анкети має бути мінімальним і вони повинні висвітлювати інформацію, яка найбільше характеризує ефективність претендента. Пункти анкети повинні бути сформульовані в нейтральному стилі і припускати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови. Анкета може мати відомості про здоров'я, про обізнаність, про ситуації, з якими доводилося стикатися в молодості [2, с. 218].

Одне із завдань анкетування полягає в тому, щоб визначити особистісні якості та обставини, які можуть допомогти кандидату в роботі в разі прийняття його на роботу. Часто анкети містять дані про кількість відпрацьованих (за рік) днів у останнього роботодавця, тривалості пропусків роботи (неявок) з причини хвороби і т. д. Звертається особлива увага на чинники, що вказують на потенційну можливість раннього звільнення працівника. В анкеті акцентується увага на поточному формулюванні причин звільнень у минулому, встановлюється частота зміни роботи. Збираються загальні відомості про джерела мотивації та стимулювання і робляться припущення про чинники, що перешкоджають роботі.

Щодо співбесід, можна сказати, що вони є найбільш поширеним методом відбору кадрів. Існують декілька видів співбесід:

- 1) співбесіди, що проводяться за схемою;
- 2) слабоформалізовані співбесіди;
- 3) співбесіди, що виконували не за схемою.

У процесі співбесіди обмін інформацією відбувається зазвичай у формі запитань і відповідей.

Перед проведенням співбесіди необхідно ознайомитися із заявою кандидата. Бланки заяв, хоча вони і не відносяться до істинних засобів визначення здібностей чи психологічних характеристик, теж успішно застосовуються для порівняльної оцінки рівня кваліфікації. Так, наприклад, конкретні відомості про стаж попередньої роботи, зарплату, характер освіти у завершеному навчальному закладі, хобі тощо, теж можна використовувати для відбору кандидатів. Такі біографічні дані також допомагають відрізнити більш-менш ефективних службовців, що вже працюють в даній організації.

Наступним методом відбору є тестування. Застосовувані при відборі тести призначені для того, щоб отримати психологічний портрет кандидата, оцінити його здатності, а також професійні знання і навички. Вони дозволяють порівнювати кандидатів між собою або з еталонним, тобто ідеальним кандидатом. Як правило, тести розроблені психологами, але, щоб їх використовувати, зовсім не обов'язково бути психологом.

Тести використовуються для вимірювання якостей людини, необхідних для результативного виконання роботи. Наприклад, для секретаря такими здібностями можуть бути вміння працювати за комп'ютером, стенографувати тощо.

Як правило, при тестуванні виконання завдань та відповіді на запитання здійснюються письмово самими кандидатами, після чого оцінюються й інтерпретуються результати. Останнім часом все популярнішим стає використання автоматизованих тестів, переважно виконання яких пропонується претендентам на комп'ютері. Після закінчення комп'ютер обробляє отриману інформацію, робить всі необхідні розрахунки і видає результат [3, с. 109].

За допомогою перевірки рекомендацій і послужного списку можна виявити відгуки попередніх начальників та інші аналогічні документи.

Якщо колишні роботодавці дають тільки загальну мінімальну інформацію, то користь від рекомендаційних листів невелика. Якщо є необхідність перевірки біографічних даних, більш прийнятною альтернативою листа може бути телефонний дзвінок попередньому начальнику кандидата, з тим щоб обмінятися думками або з'ясувати які-небудь питання, що цікавлять.

Найбільш часто перевіряються такі пункти: останнє місце роботи та освіта.

Поведінкові науки розробили багато видів різних випробувань, які допомагають пророчити, як ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу.

Але автор вважає, що більш об'єктивне рішення про вибір найбільш підходящого кандидата приймається в результаті застосування методу профвідбору.

Профвідбір – це система заходів, що дозволяють виявити людей, які за своїми індивідуальними якостями найбільш придатні до навчання та ефективного виконання професійної діяльності з певної спеціальності. У процесі профвідбору виділяють кілька етапів [4, с. 256].

Після проведення компанії із залучення працівників потрібно за заявами оцінити претендентів, тобто визначити, який кандидат найкраще підходить на дане місце. Якщо неправильно вибирається машина або через неправильне використання ламається обладнання, за це відповідають люди, відповідальні за неправильне використання обладнання.

Керівникові організації завжди потрібно пам'ятати про те, що він відповідає за правильний набір людей, які були в змозі реалізувати стратегію фірми, і за те, щоб співробітники добре почувалися в колективі на роботі, яка відповідає їх здібностям і можливостям.

Завдання служби персоналу, що здійснює оцінку кандидатів при прийомі на роботу, полягає в тому, щоб знайти такого працівника, який в змозі досягти результату, очікуваного організацією. Фактично оцінка при прийомі – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації [5, с. 305].

Розглянувши механізми відбору персоналу, можна зробити висновок, що процедура відбору кадрів має розглядатися в комплексі із загальною системою управління організацією. Розробка програми із забезпечення організації новими працівниками повинна враховувати цілі організації, сформовану практику управління та наявність ресурсів.

Основні етапи процесу відбору і використовувані методи залежать від того, з яких джерел – зовнішніх або внутрішніх – організація припускає залучити кандидатів для заповнення вакантних посад. Це питання має вирішуватися ще на стадії планування процесу відбору, після того, як встановлена кількісна та якісна потреба в персоналі, а не миттєво, залежно від примхи начальника.

Вибір методів (тестування, співбесіда тощо), на підставі яких організація буде проводити відбір кадрів, повинен визначатися критеріями, які повинні відповідати вимогам посади та організації.

Вибір технологій, що використовуються при відборі, спрямований на те, щоб визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади та потребам організації. Тому організація повинна використовувати всі можливі методи відбору та залучати фахівців.

Наук. керівн. Степанова Е. Р.

Література: 1. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 3. Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации : учебн. пособ. / Г. Г. Нессонов. – М. : Триада, 1997. – 210 с. 4. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. Мурашко. – К. : Знання, 2006. – 311 с. 5. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.