

УДК 331.08

*О. В. Каут,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Національна металургійна академія України, м. Дніпро*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ, ДОБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Olha Kaut,
PhD, Associate Professor, National Metallurgical Academy of Ukraine*

AN IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF SET, SELECTION AND ADAPTATION OF PERSONNEL, IS ON AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У процесі дослідження розглянута діюча на промисловому підприємстві система набору, підбору та адаптації персоналу як однієї з основних проблем управління підприємством. Розглянуто етапи формування трудового колективу, та методи підбору персоналу. Особливу увагу приділено обзору складностей, що найбільш часто виникають при підборі кандидатів. В результаті дослідження: запропоновані заходи, спрямовані на підвищення ефективності системи набору, добору та адаптації персоналу.

In the process of research the operating on an industrial enterprise system of set, selection and adaptation of personnel, is considered as one of basic problems of management an enterprise. The stages of forming of labour collective, and methods of selection of personnel, are considered. The special attention is spared obzoru skladnostey, that most often arise up at the selection of candidates. As a result of research: offered measures, directed on the increase of efficiency of the system of set, selection and adaptation of personnel.

Ключові слова: персонал, набір, підбір, адаптація, ефективність.

Keywords: personnel, set, selection, adaptation, efficiency.

Постановка проблеми. Однією з основних проблем управління підприємством є проблема управління його персоналом. На сьогодні важко переоцінити всю важливість даної проблеми, оскільки в сучасній ринковій економіці кадри вирішують якщо не все, то дуже багато чого. Традиційно, кадри (персонал) - найбільш складний об'єкт управління підприємством, оскільки є живим і має можливість самостійно вирішувати, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, діяти, має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінського впливу, реакція на яке невизначена. В умовах сучасного етапу науково-технічного прогресу роль працівника у виробництві змінюється докорінно. Так, якщо раніше люди розглядалися лише як один з факторів виробництва, нічим не відрізнялися від машин і устаткування, то сьогодні персонал організації перетворюється в головний її стратегічний ресурс. Це пов'язано з його здатністю до творчості, яке часом стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності. У зв'язку з цим і витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі витрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед сучасних дослідників проблем управління персоналом та кадрового менеджменту, які досліджують питання теорії і практики відбору персоналу необхідно зазначити: Д.А. Аширову, Т.Ю. Базарову, М.И. Басакова, И.В. Бизюкову, А.О. Блінова, Б.Н.

Генкина, Е.Н. Дубиненкову, А.П. Егоршина, А. Я. Кибанова, К.А. Кравченко, М.И. Магуру, И.К. Макарову, С.А. Шапиро.

В роботах названих авторів розробляються теоретичні, методологічні та методичні питання кадрового менеджменту як основи інноваційності організації, забезпечення кадрового менеджменту на принципах адаптивності і престижності. Досить докладно проаналізовані питання формування, розвитку і використання персоналу організацій, особливостей реалізації кадрових функцій в національних моделях менеджменту, менше - специфіка реалізації функцій в сучасних організаціях. Разом з тим, дисперсний характер досліджень свідчить про нестійкість кадрового менеджменту як управлінської практики, неопрацьованості уніфікованих процедур. Практично немає спеціальних досліджень, присвячених відбору персоналу як функції кадрового менеджменту. У наявних роботах можна відзначити упущення, що пов'язані з відсутністю єдиного методологічного підходу до ефективного застосування на практиці відбору персоналу як технології кадрового менеджменту. Вимагають подальшої розробки питання критеріїв, принципів, методів і механізмів відбору. Характерний аналіз відбору кадрів в контексті традиційної кадрової політики, і не оцінюється критеріями безперервної професійної ротації і постійних організаційних змін.

Метою цієї статті є розгляд загальних теоретичних основ організації системи набору, добору та адаптації персоналу

Виклад основних результатів дослідження.

У діяльності будь-якої сучасної організації як дефіцит, і надлишок працівників негативно позначається на їх трудовій поведінці. Тому необхідність підбору, а також раціональної розстановки кадрів існує в будь-якій організації. Це найперша задача управління персоналом, в процесі вирішення якої закладаються основи кадрового потенціалу організації [1]. Робота по формуванню трудового колективу складається з наступних етапів (рисунок 1).

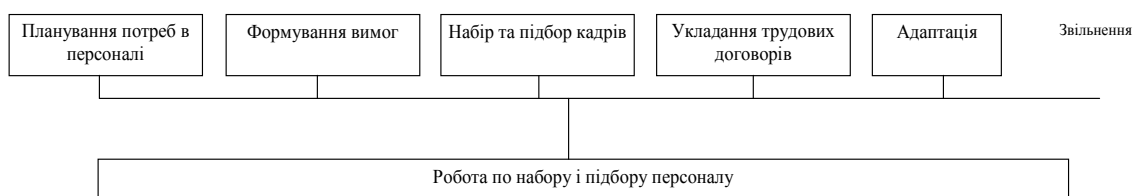


Рис. 1. Етапи формування трудового колективу

Перш ніж стати штатним співробітником організації, кандидату необхідно пройти певні процедури - набір і добір. Створення ефективно діючої системи набору і підбору персоналу є початковим етапом реалізації кадрової політики організації.

Набір персоналу - це формування необхідного резерву кандидатів на відкриті вакансії і спеціальності. Підбір ж являє собою вибір з наявного резерву кандидатів найбільш підходящого претендента, який і посяде вакантну посаду. Методи підбору персоналу представлені на рисунку 2.

Тут можна виділити наступні особливості. Процедура підбору залежить від «вартості» співробітника на ринку праці. Наприклад, працівника низьку кваліфікацію знайти досить легко: його обов'язки можуть виконувати штатні співробітники, пенсіонери та інші категорії громадян (як підробіток) [2]. Якщо ж в організації є недолік висококваліфікованих фахівців, то при прийомі на роботу доцільно проводити багаторазові випробування (бажано це робити тільки після аналізу документів претендента).

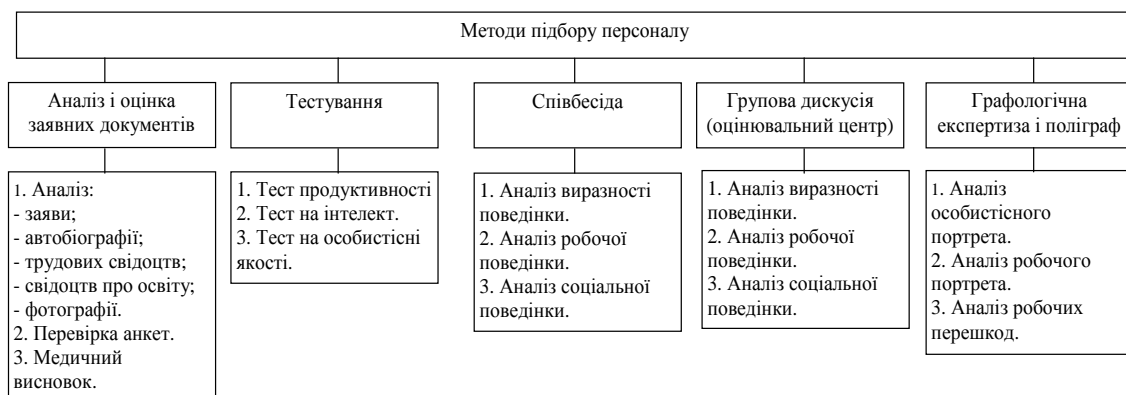


Рис. 2. Методи підбору персоналу

Багатоступінчастий підбір дає можливість:

1) виявити причини звільнення здобувача з попереднього місця роботи (зміна сфери діяльності, невисока зарплата, відносини в колективі, зміна керівництва, відсутність можливості професійного зростання та ін.);

2) визначити, чи збігаються інтереси роботодавця і здобувача. Щоб на початковому етапі сформувати правильне ставлення до кандидата і в подальшому уникнути помилок, що призводять до плинності кадрів і повторення процедур пошуку і підбору, роботодавцю необхідно зіставити свої можливості і бажання претендента. Як правило, роботодавець чекає від кандидата, що той проявить себе як досвідчений фахівець, стане підтримувати хороші відносини з колегами, прийме цінності установи і буде сприяти не тільки його ефективній поточній роботі, а й успішному розвитку в подальшому [3]. У той же час комбінація очікувань здобувача щодо майбутнього праці залежить від багатьох факторів, в тому числі від цілей і конкретної життєвої ситуації, в якій знаходиться здобувач, а також особистісних характеристик;

3) отримати інформацію про наявність у претендента шкідливих звичок. Це особливо важливо, якщо колектив організації в більшості своїй не сприймає такої поведінки.

Підбір є латентною функцією, що здійснюється організацією для виявлення зі списку заявників осіб, які найкраще підходять для вакантної посади. Оскільки робоча сила наймається в організацію виходячи з вимог як тактичних, так і стратегічних завдань, необхідно, щоб:

- при наборі були відібрані відповідні для організації працівники;
- витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними по відношенню до результатів;
- зберігалася структура кадрів з одночасним припливом нових ідей в організації;
- не постраждав психологічний клімат організації;
- особисті очікування працівників організації були втілені в життя.

Підбір персоналу проводиться, як правило, в таких формах: набір, підбір, наймання [4]. При організації процесу підбору персоналу необхідно враховувати вплив цілого комплексу чинників: законодавчих обмежень і можливостей, специфіки підприємства, ринку робочої сили, безпосереднього оточення, місця розташування підприємства і т.д. Чим вища посада, на яку претендують кандидати, тим складніше і триваліше процес підбору.

У загальному сенсі адаптацією є реакція суб'єкта на зміну умов його життєдіяльності, яка протидіє дійсному або можливого зниження ефективності. Адаптація має дві сторони:

1. Сукупність внутрішніх психологічних процесів, в рамках яких відбувається відвикання людини від колишньої роботи і звикання до нової, повне пристосування (асиміляція) до середовища, ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними (ідентифікація).

2. Сукупність організаційних заходів, що протікають під контролем служби персоналу і полегшують новому працівникові оволодіння новими трудовими функціями, знаннями і навичками, засвоєння правил і стандартів поведінки, пристосування до умов праці і соціальному середовищу.

Найчастіше професійна адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення його в виробничу діяльність, засвоєння їм умов і досягнення нормативів ефективності праці [5]. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальним нормам поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін.

Виділяють наступні цілі адаптації персоналу: 1) зменшення стартових витрат, так як поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат; 2) зниження ступеня стурбованості й невизначеності у нових працівників; 3) скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчують себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням; 4) економія часу керівника і співробітників, так як проводиться за програмою робота допомагає економити час кожного з них; 5) розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою [6].

У завдання підрозділу або спеціаліста з управління адаптацією входить: 1) організація семінарів, курсів з різних питань адаптації; 2) проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; 3) проходження інтенсивних короткострокових курсів для керівників, знову вступників; 4) проходження спеціальних курсів підготовки наставників; 5) використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; 6) виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; 7) підготовка заміни при ротації кадрів; 8) проведення в колективі спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників [7].

На рисунку 3 представлені основні види адаптації індивіда в новій організації:

1.1. Первинна адаптація передбачає пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності.

1.2. Вторинна адаптація має на увазі пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (змінюють область діяльності або професійну роль).

2.1. Психофізіологічна адаптація є пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

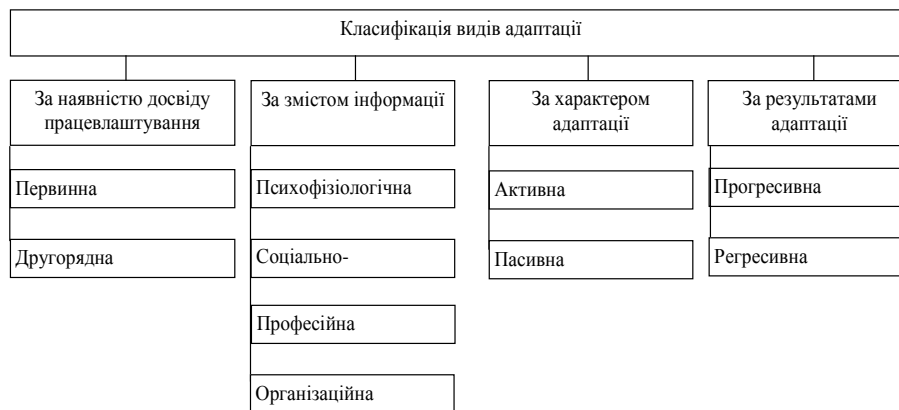


Рис. 3. Види адаптації робітників

2.2. Соціально-психологічна адаптація має на увазі пристосування до нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у іншому колективі.

2.3. Професійна адаптація є поступову доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці і т.п.).

2.4. Організаційна адаптація - це засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління фірмою.

3.1. Активна адаптація передбачає, що індивід сам прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її.

3.2. Пасивна адаптація - індивід не прагне до такого впливу і зміни.

4.1. Прогресивні результати адаптації припускають після завершення періоду ознайомлення з організацією підвищення продуктивності праці, рівня дисципліни і ефективні соціальні комунікації.

4.2. Регресивні результати адаптації виникають в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом [8].

Таким чином, з рисунку 3 видно, що складність, багатоаспектність і різнонаправленість процесу впрацьовуваність нового працівника в специфічні організаційні умови вимагають від керівництва підприємства реалізації ефективної політики управління даним процесом і безперервного моніторингу його ходу і результатів.

Набір і підбір персоналу є природним завершенням процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах. Остаточне рішення при наборі і підборі зазвичай формується на декількох етапах, які слід пройти претендентам. На кожному етапі відсіюється частина претендентів або ж вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції.

Як правило, до прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинен пройти кілька етапів набору і підбору:

Етап 1. Попередня бесіда. Бесіда може проводитися різними способами. Для деяких видів діяльності переважно, щоб кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді її може проводити лінійний менеджер, в інших випадках це не важливо і її проводить фахівець служби управління персоналу.

Основна мета бесіди - оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначають особистісних якостей [9]. Для ефективної роботи менеджерам і фахівцям доцільно використовувати загальну систему правил оцінки кандидата на цьому етапі.

Етап 2. Претенденти, успішно подолали попередню бесіду, повинні заповнити спеціальний бланк заяви та анкети. Кількість пунктів анкети має бути мінімальним, і вони повинні запитувати інформацію, найбільше з'ясує продуктивність майбутньої роботи претендента. Інформація може стосуватися минулої роботи, складу розуму, ситуацій, з якими доводилося стикатися, але так, щоб на їх основі можна було б провести стандартизовану оцінку претендента.

Етап 3. Бесіда по найму (інтерв'ю). Інтерв'ю є найбільш поширеним методом оцінки кандидатів на посаду. У процесі інтерв'ю не тільки роботодавець отримує інформацію про кандидата, але і сам кандидат має можливість більше дізнатися не тільки про умови роботи (задаючи питання інтерв'юера), але і про корпоративну культуру цієї організації.

Етап 4. Тестування, рольові ігри, фахове випробування. Джерело інформації, який може дати відомості про особистісні особливості, професійні здібності й уміння кандидата. Результати дають можливість описати як потенційні установки, орієнтації людини, так і ті конкретні способи діяльності, якими він вже фактично володіє. Тестування може дозволити сформулювати думку про здатність кандидата до професійного і посадового росту, специфіку мотивації, особливості індивідуального стилю діяльності.

Етап 5. Перевірка рекомендацій і послужного списку. Інформація рекомендаційних листів або бесід з людьми, яких кандидат назвав як рекомендують, може дозволити уточнити, що конкретно і з яким успіхом кандидат робив на попередніх місцях роботи, навчання, проживання. Однак недоцільно звертатися за рекомендаціями до організації, в якій працює кандидат [10]. Доцільно звертатися за рекомендаціями на місяць попередньої роботи, якщо термін звільнення перевищує один рік, а також до колег з інших

організацій, професійних товариств, з якими кандидат взаємодівав з ділових питань. На багатьох підприємствах замість особистого листка по обліку кадрів використовують резюме-довідку, що характеризує людину.

Етап 6. Медичний огляд. Проводиться, як правило, якщо робота пред'являє особливі вимоги до здоров'я кандидатів.

Етап 7. Ухвалення рішення. Порівняння кандидатів. Представлення результатів на розгляд керівництву, що приймає рішення. Прийняття і виконання рішення.

Етап 8. Пропозиція зайняти вакансію.

Якщо в результаті підбору вдалося виявити відповідного кандидата на вакансію, то такий кандидат може отримати пропозицію від компанії. Зазвичай така пропозиція робиться в усній формі, і якщо претендент приймає його, підприємство направляє йому офіційну пропозицію в письмовій формі.

Офіційне введення в посаду. Під введенням в посаду розуміється весь процес прийняття працівника в перший день на новому місці, його ознайомлення з правилами та порядком роботи, з співробітниками і його безпосередніми обов'язками, а також з традиціями і культурою підприємства-роботодавця. Це може розглядатися як початок періоду внутрішньофірмового навчання або як заключний етап процесу підбору персоналу.

Приймаючи рішення про проведення підбору персоналу, важливо коректно робити вибір методів та інструментів, що підвищують рівень прогностичності даного процесу. При організації проведення конкурсного добору необхідно впроваджувати у відділах служби управління персоналом автоматизовану комплексну програму по реєстрації та оцінці кандидатів. Останнім етапом процесу набору персоналу є складання бази даних по кандидатах на вакантні посади.

Розглянемо також складності, які найбільш часто виникають при підборі кандидатів. Так, однією з основних проблем пошуку нових співробітників є професійна невідповідність особи, яка проводить підбір. Цим повинні займатися грамотні і зрілі фахівці, які мають практичні навички ведення бесіди, можуть співвіднести здатності кандидата до вимог вакансії, знають стан ринку праці в своїй галузі.

Наступна проблема, з якою роботодавець може зіткнутися при проведенні оцінки, - неправильне використання методів підбору і невміла інтерпретація результатів, що призводить до помилкової оцінки професійних і особистісних якостей кандидата.

Профільний бізнес-кейс - це приклад робочої ситуації, вирішення якої дозволяє з'ясувати і оцінити ключові для даної посади якості, компетенції, готовність кандидата вирішувати типові та нестандартні завдання, скласти уявлення про його цінності, погляди, моделі поведінки та особистісних якостях. На відміну від інтерв'ю за компетенціями, де кандидат моделює минулий досвід, кейси дозволяють оцінити людини в даний момент. Даний метод надійний за умови точно і професійно підібраною робочої ситуації.

При підборі необхідно використовувати комплекс різних методів, оскільки окремо вони не дають вичерпної інформації про кандидата. Результати, отримані за допомогою одного методу, потрібно доповнювати даними, отриманими за допомогою інших методів, тільки тоді можна розраховувати на те, що відібрані співробітники будуть максимально відповідати встановленим критеріям добору і повністю влаштують організацію.

Висновки та перспективи подальших розвідок. У запропонованій системі набору і підбору кандидатів на вакантні місця необхідно дотримуватися наступних принципів, які не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в діяльність підприємства і швидкого виходу на рівень робочих показників, що відповідають встановленим вимогам: пошук і відбір кадрів не повинні розглядатися як просто знаходження відповідну людину для виконання конкретної роботи; пошук і відбір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства і успіх в реалізації стратегії, розробленої керівництвом; необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, що не менш важливо, то, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру підприємства; необхідно враховувати всі вимоги трудового законодавства і забезпечити справедливий підхід до всіх кандидатів і претендентам на посаду.

Для того щоб зрозуміти, яку роботу можна доручити іншим організаціям (наприклад, рекрутингових агентств), а яку слід виконувати силами власного відділу кадрів, слід визначити весь комплекс необхідних кроків з пошуку і відбору нових працівників. Комплексний підхід до пошуку і відбору нових працівників передбачає вирішення, щонайменше, п'яти основних завдань: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей підприємства; пошук можливих джерел кадрового поповнення і вибір засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення підходящих кандидатів; розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш придатних для заняття наявних вакансій; підбір або розробка методів відбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів розробленими критеріями; забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи на підприємстві.

Література.

1. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и кадровый менеджмент предприятия, 2014. - № 2. – С. 48 – 52.
2. Елендо Е., Жерновая Л. Как привлечь и удержать молодых специалистов: мнение профессионалов // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2016. № 4. С. 127 - 131.

3. Мамонов Е. Ошибки HR-ов. Хотели как лучше... // Кадровик.ру: электрон. журн. 2017. № 2. URL: <http://www.kadrovik.ru>
4. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 7. С. 74 - 80
5. Кулик В.В. Как адаптировать новичка // Руководитель строительной организации. 2011. № 4. С. 48 - 55.
6. Пфеффер А. Кадровая работа // Российский бухгалтер. 2013. № 7. С. 76 - 95.
7. Сувалова Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2011. № 4. С. 197 - 209.
8. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2010. - 251 с.
9. Карпова Т. Обучение новичков: разрабатываем эффективную систему // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 7. С. 67 - 72.
10. Шуруков О. Стереотипы в рекрутменте порой мешают нам увидеть «золотых самородков» // Управление персоналом. 2014. № 10. С. 73 - 79.

References.

1. Belousova, D.V. (2014), "Variations on the topic of personnel audit", *Kadrovaja sluzhba y kadrovyj menedzhment predpriyatija*, vol. 2, pp. 48 – 52.
2. Elendo E. and Zhernovaja, L. (2016), "How to attract and retain young professionals: the opinion of professionals // Kadrovik. Personnel management", *Kadrovyyk. Kadrovyy menedzhment (upravlenye personalom)*, vol. 4, pp. 127 - 131.
3. Mamonov, E. (2017), "Errors of HR. They wanted the best ...", *Kadrovik.ru*, vol. 2, [Online], available at: <http://www.kadrovik.ru>
4. Fokin, K. (2012), "Personnel reserve of managers: quantitative indicators of adaptation", *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment (upravlenie personalom)*, vol. 7, pp. 74 - 80
5. Kulik, V.V. (2011), "How to adapt a newcomer", *Rukovoditel' stroitel'noj organizacii*, vol. 4, pp. 48 - 55.
6. Pfeffer, A. (2013), "Personnel work", *Rossiiskij buhgalter*, vol. 7, pp. 76 - 95.
7. Suvalova, T. (2011), "Staff turnover: we investigate and document", *Kadrovik. Kadrovoe deloproizvodstvo*, vol. 4, pp. 197 - 209.
8. Ataev, A.A. (2010), *Upravlencheskaja dejatel'nost': Praktika i rezervy organizacii* [Managerial activity: Practice and reserves of the organization], Jekonomika, Moscow, Russia, p. 251.
9. Karpova, T. (2014), "Training of newcomers: developing an effective system", *Kadrovaja sluzhba i upravlenie personalom predpriyatija*, vol.7, pp. 67 - 72.
10. Shurukov, O. (2014), "Stereotypes in recruitment sometimes prevent us from seeing "golden nuggets"", *Upravlenie personalom*, vol. 10, pp. 73 - 79.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2018 р.