

7. Лозовицький О. Теорія управління – основа розвитку системи сучасного державотворення в Україні / О. Лозовицький // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – № 2. – С. 4-12.
8. Гошовська В. Кафедра парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президенті України: місія та пріоритети діяльності / В. Гошовська, Л. Пашко // Вісник державної служби України. – 2014. – № 1. – С. 15-20.
9. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента: учеб. для вузов / Г.Д. Ковалев; Под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 204 с.
10. Дусаев Х.Б. Инновации: теоретический аспект / Х.Б. Дусаев // Вестник ОГУ. – 2006. – № 6. – С. 123-128
11. Крикуненко Д.О. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах [Електронний ресурс] / Д.О. Крикуненко – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mimi/2011_4_1/1_5.pdf
12. Тверезовська Н.Т. Роль інновацій у розбудові вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / Н.Т. Тверезовська, Н.Г. Шарата – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pedalm/texts/2012_14/018.pdf
13. Дідченко О.І. Сутність та класифікація інновацій / О.І. Дідченко, О.Ю. Бибочкіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2010_7_5/26.pdf.
14. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры: монография / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
15. Азгальдов Г.Г. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин // Экономические стратегии. – 2008. – № 2 (60). – С. 162-164.
16. Державна служба статистики України [сайт]: статистична інформація. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

УДК 331.108.37

Павленко К.О.
студент

Донецького національного технічного університету

Шульгіна Т.С.

*кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний технічний університет*

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

В статті розглянуто сучасні технології підбору персоналу, їх значення та доцільність використання під час підбору кадрів на підприємствах України. Досліджені нестандартні методи відбору персоналу, що застосовуються в сучасних умовах. Проаналізовано переваги і недоліки різновидів підбору персоналу.

Ключові слова: кадри, підбір, відбір, персонал, рекрутинг, хедхантинг, прелімінарінг, фахівець, менеджер, організація.

Павленко К.О., Шульгіна Т.С. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

В статье рассмотрены современные технологии подбора персонала, их значение и целесообразность использования при подборе кадров на предприятиях Украины. Исследованы нестандартные методы отбора персонала, применяемые в современных условиях. Проанализированы преимущества и недостатки методов подбора персонала.

Ключевые слова: кадры, подбор, отбор, персонал, рекрутинг, хедхантинг, прелиминаринг, специалист, менеджер, организация.

Pavlenko K.O., Shulgina T.S. MODERN TECHNOLOGIES OF PERSONNEL SELECTION

In this article, consider modern technology selection, their importance and appropriateness of use in recruitment in the Ukraine. Investigated innovative methods of selection of personnel used in the modern world. Advantages and disadvantages of various methods of recruitment.

Keywords: staff, recruitment, selection, personnel, recruiting, headhunting, preliminarinh, specialist, manager, organization.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасний етап розвитку України пов'язаний із необхідністю формуванням ефективної економічної системи. Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначенні завдання, тому першочерговим завданням керівництва підприємств і відділів управління з персоналу стає пошук і утримання професійних і креативних співробітників. На даний момент фахівці пропонують масу різних варіантів підбору персоналу. Вибір того чи іншого підходу залежить від багатьох факторів, починаючи від загальної чисельності співробітників і закінчуючи професіоналізмом менеджера. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в даний час в умовах науково-технічного прогресу підприємства потребують постійного розвитку, для цього необхідні інноваційні ідеї,

які генерує персонал. Якісно проведений відбір сприяє ефективній роботі підприємства, допомагає раціонально використовувати професійний потенціал людини. Для того, щоб правильно підібрати персонал, кадрова служба має вибрати раціональну технологію відбору персоналу і застосовувати всі необхідні методи перевірки кандидатів на посаду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вибору найбільш ефективних методів підбору персоналу присвячені праці багатьох науковців. А. Нікішина розглянула аналіз сучасних технологій підбору кадрів, виявила їх переваги та недоліки, але особливу увагу вона приділила проблемам використання і відмінних рис технології Headhunting. У той же час А. Нікішина не розкрила такі питання: хто повинен проводити оцінку і відбір персоналу і який рівень підготовки має бути у фахівців, які її проводять [1]. С. Іванова в роботі «Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину» дослі-

джує декілька способів відбору: стресове інтерв'ю, Case-інтерв'ю, проектні питання. Пропонує підходи до складання профілю вакансії і методи до розпізнавання чесності поведінки кандидата під час співбесіди [2]. А. Федорова та В. Бокій в роботі «Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації» виділили основні помилки, які сьогодні допускають майже всі підприємства під час пошуку працівників, але способи вирішення проблем, які виникають у процесі відбору та найму персоналу, досліджені недостатньо [3].

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати дослідження, яке полягає у визначенні сучасних методів при підборі персоналу для ефективної роботи підприємства. Для досягнення зазначеної мети визначено такі завдання:

- розглянути етапи та види підбору персоналу;
- розкрити сутність та зміст методів підбору персоналу;
- охарактеризувати сучасні нестандартні методи;
- визначити, який з методів найбільш придатний для підприємств України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук і набір кадрів – це перший і один з найбільш важливих етапів у загальному циклі руху персоналу на підприємстві. Знання HR-менеджером ефективних технологій підбору персоналу дозволяє створити сильну згуртовану команду співробітників, спільна діяльність яких проходить в рамках корпоративної культури і спрямована на продуктивну роботу з метою досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей. В статті розглянуто найпопулярніші і в той же час основні методи підбору персоналу, які використовуються в умовах сучасної дійсності на державних і муніципальних підприємствах [4]. Процес підбору працівників на кожному підприємстві має свою специфіку, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні здебільшого дотримуватися, рис. 1.

Помилки, які допускаються на етапі підбору об'єднані в кілька категорій:

- неправильно складений опис вакансії;
- не повне визначення рівня вимог до кандидатів;
- недостатнє фінансування підбору персоналу;
- невихід відібраного кандидата на роботу.

Помилки, які здійснюються на етапі підбору можна усунути шляхом чесного і відкритого обговорення з кандидатами всіх можливих сценаріїв розвитку подій. Менеджер по персоналу має заздалегідь розрахувати потенційний ризик і мати запасного кандидата, який у разі потреби зможе зайняти вакантне місце. Для того щоб політика організації в області підбору та відбору персоналу була ефективною, а працівники повністю відповідали за своїми професійними, діловими і особистісними якостями встановленим вимогам, необхідний комплексний підхід. Рекрутеру потрібно володіти всім наявним арсеналом пошуку потрібних працівників і використовувати його в залежності від конкретного завдання. Існує чотири

основних методи підбору персоналу, вони мають свої переваги і недоліки та застосовуються в залежності від цілей підприємства (табл. 1) [5].

Для кожного підприємства найкращими є саме ті методи підбору персоналу, які сприятливі в його умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але, щоб воно було вірним і обґрунтованим, необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. Серед методів підбору персоналу, які на даний час є найпоширенішими та міцно увійшли у щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити:

1) Рекрутинг – підбір кадрів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. За допомогою рекрутингу зазвичай набирають співробітників середньої та нижчої ланки.

2) Executive search – застосовується для підбору рідкісних спеціалістів і менеджерів вищої ланки. В даному випадку розглядаються кандидатури не тільки тих, хто шукає роботу, але і працюючих фахівців.

3) Head hunting – використовуються відносно рідко і полягають у вербуванні фахівців, що працюють в інших компаніях. Цей прийом застосовують, якщо мова йде про професіоналів, що володіють рідкісною спеціальністю, або винятковим рівнем майстерності.

4) Прелімінарінг – особливість методу полягає в тому, щоб залучати до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування [6].

На даний час не існує універсального методу підбору персоналу. Тому при виборі методу пошуку необхідно виходити з позиції і посади, з положення справ підприємства, з терміновості вакансії і ситуації на ринку праці. Серед найбільш перспективних методів формування трудового колективу доцільно виділити такий метод як прелімінарінг. Незважаючи на те, що він є досить трудомістким, так як підприємство отримує не підготовленого фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати, якщо на підприємстві якісно вибуду-



Рис. 1. Етапи підбору персоналу

вана система адаптації і навчання, прелімінарінг – це ефективний спосіб підшукати лояльних молодих співробітників, які оновлять усталений колектив.

Все більш поширенишими стають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування (табл. 2) [7].

Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції. Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата для нього створюють стресові

умови і спостерігають, як він буде на них реагувати. Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні:

1. Перехресне опитування. Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточненні такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності.

2. Уточнюючі питання. Інтерв'юер ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.

3. Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови. Наприклад, місце розташування його стільця може

Таблиця 1

Класифікація підбору персоналу

Різновиди підбору персоналу	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Масовий підбір	Застосовується, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно	– широке охоплення аудиторії; – велика кількість кандидатів; – можливість для організації скорочення витрат на персонал.	– масовий підбір є трудомістким; – характеризується високою плинністю кадрів.
Зовнішній підбір	Реалізовується завдяки кадровим агентствам та центрам зайнятості	– ширші можливості вибору; – менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства; – прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах.	– більш високі витрати на залучення кадрів; – тривалий період адаптації; – блокування можливостей службового зростання для працівників організації.
Внутрішній підбір	Здійснюється всередині підприємства за допомогою відділу кадрів	– низькі витрати на залучення кадрів; – швидке заповнення вільної штатної посади, без тривалої адаптації; – покращує моральний дух у працівників, які отримали підвищення.	– можлива поява напруженості або суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника; – знижується ймовірність запровадження нововведень.
Дистанційний відбір	Використовуються сучасні інформаційні технології, різні канали зв'язку, інтернет	– дистанційна співбесіда дозволяє швидко здійснити первинний відбір; – скорочення часу на організацію співбесід.	– відсутність особистого спілкування, рекрутеру необхідно розпізнавати по голосу настрій людини, його реакцію на питання, звертати увагу на ознаки невпевненості, брехні, запальності.

Таблиця 2

Види нестандартних методів підбору персоналу

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Оцінка комунікабельності та винахідливості здобувача	застосовується для визначення ступеня конфліктності, агресивності майбутнього співробітника, а також його схильність до переадресації відповідальності, так як при вирішенні кейса людина зазвичай показує зручній для себе модель поведінки в складній ситуації
Проективне інтерв'ю	оцінка індивідуального сприйняття будь-якої певної задачі, поставленої перед кандидатом на посаду	проектні питання використовуються на співбесіді тоді, коли роботодавці хочуть з'ясувати погляди претендента, його переваги, цінності, способи взаємовідносин, і те, що його мотивує.
Провокаційне інтерв'ю	ґрунтується на попередній відмові претендентів в роботі і проведення оцінки його подальшої поведінки	доцільно застосовувати в рідкісних випадках, воно може бути виправдано для таких фахівців, яким необхідна психологічна витримка і гарт.
Brainteaser-інтерв'ю	кандидат на посаду зобов'язаний вирішити логічну задачу або відповісти на хитромудрий питання	Brainteaser-інтерв'ю підходить для професій, в яких важлива креативність людини, наприклад, для менеджерів по рекламі, піар-менеджерів, аудиторів, програмістів і інших представників розумової праці
Стресове інтерв'ю	проводиться в незвичайному місці або в процесі співбесіди претендентів задаються несподівані питання	Призначено для тих, хто в процесі роботи стикається зі стресом і повинен вміти правильно на нього реагувати. Тобто виявляти такі якості, як стресостійкість, вміння грамотно вести себе в конфліктних ситуаціях, вміння продуктивно розподіляти увагу.

знаходитися напроти вікна, коли сонячне світло буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: персяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.

4. Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері. Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юери відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі [8].

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Тому необхідно пробувати на бажаних отримати роботу претендентах все те, що людина змогла придумати для відбору.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки вибір шляхів залучення та відбору персоналу залежить від багатьох факторів: стану ринку праці, профілю вакансії, корпоративної культури підприємства, її фінансових можливостей. Потрібно відзначити, що використання одного певного методу не дає точного результату. Немає методів поганих і хороших – є відповідні і не відповідні для конкретного підприємства, посади і ситуації. Тому для формування більш якісної і гнучкої системи кадрового складу, кожна HR-служба може вибрати засоби і методи, які відповідають цілям підприємства. Зазвичай процес відбору включає в себе комплекс методів, що залежать від вакансії і ситуації на ринку праці. Від того, як якісно проведена процедура процесу відбору кадрів,

в подальшому може позначитися на роботі підприємства, його прибутковості і розвитку. Відбір нових високоспеціалізованих працівників покликаний не тільки забезпечити режим нормального функціонування підприємства, але, і закладає фундамент майбутнього його успіху.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу [Електронний ресурс] / А.Л. Нікішина // Тольяттинський державний університет. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.
2. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину [Електронний ресурс] / С.Іванова // ООО «Альпина Паблішер». – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://fictionbook.ru/.../read_online.html
3. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації [Електронний ресурс] / А.С. Федорова, В.І. Бокій // Вісник кийського національного університету технологій та дизайну. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>
4. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу [Електронний ресурс] / С.В. Цимбалюк // Довідник кадровика. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>
5. Абдулкіна К. Методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / К.Абдулкіна // Person Agency – Режим доступу до ресурсу: https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html
6. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу [Електронний ресурс] / Н.Бармакова // HR-Portal. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>
7. Методи відбору персоналу [Електронний ресурс] // Директор з персоналу. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala>
8. Нечаєва А.В. Стрес-інтерв'ю як один з нестандартних методів відбору персоналу [Електронний ресурс] / А.В. Нечаєва // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери» – Режим доступу до ресурсу: <http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/2.htm>