

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

INNOVATIVE METHODS OF THE STAFF SELECTION IN THE MODERN CONDITIONS

Свтушенко В.А.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кудінова М.М.

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Лазарева К.О.

студентка,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Дослідження присвячене розгляду інноваційних методів відбору персоналу в організації, становленню його ролі в процесі роботи підприємств, ефективності організації праці на підприємствах та загалом ефективності діяльності підприємства. Дано визначення підбору персоналу, розглянуто традиційні та нетрадиційні методи відбору персоналу, порівняно традиційні та нетрадиційні методи відбору персоналу, досліджено використання інноваційних методів у ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР».

Ключові слова: персонал, традиційні методи відбору персоналу, нетрадиційні методи підбору персоналу.

Исследование посвящено рассмотрению инновационных методов отбора персонала в организации, становлению его роли в процессе работы предприятий, эффективности организации труда на предприятиях в общем и эффективности деятельности предприятия. Дано определение подбора персонала, сравнены традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала, исследовано использование инновационных методов на ЧАО «Моршинский завод минеральных вод «ОСКАР».

Ключевые слова: персонал, традиционные методы отбора персонала, нетрадиционные методы отбора персонала.

The research is devoted to the consideration of innovative methods of staff selection in the organization, the formation of its role in the work of enterprises, the effectiveness of labor organization at the enterprises in general and the effectiveness of the enterprise itself. The definition of personnel selection is given, traditional and non-traditional methods of personnel selection are compared, and the use of innovative methods at PJSC "Morshinsky mineral water plant "OSCAR" is studied.

Keywords: staff, traditional methods of staff selection, non-traditional methods of staff selection.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Персонал – одна зі складових частин успіху компанії на ринку, адже саме люди рухають компанію вперед в умовах ринкових відносин та висувають ідеї щодо поліпшення діяльності, зміни напрямку руху, вдосконалення продукції тощо. Тому й до підбору персоналу важливо підходити відповідально та з повною віддачею, розумінням та зацікавленістю.

Процес підбору персоналу – це процес, що базується на вивченні професійних відповіднос-

тей кандидата до вимог посади, робочого місця та відборі з претендентів найбільш підходящого, зважаючи на кваліфікацію, його спеціальність, особисті якості і здібності порівняно з цілями та інтересами компанії. Варто зауважити, що якісний процес відбору персоналу – це дорогий та досить складний процес, у якому частіше за все задіяно багато людей, які знаються на відборі персоналу. Також варто зважати на те, що підбір персоналу частіше за все здійснюється поетапно, ніби відкидаючи на кожному етапі менш підходящих кандидатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Важливість вирішення зазначеного питання зумовило наявність значної кількості праць із проблематики управління персоналом, зокрема підбору персоналу підприємства. Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі відомі науковці, як Л. Балабанова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, Р. Драфт, В. Воронкова, С. Іванова, Н. Маркова, Г. Назарова та ін. Аналіз наукових робіт показав, що багато розробок присвячено питанню відбору кандидатів, проте у ході дослідження було виявлено, що питанню ефективності традиційних та нетрадиційних методів відбору кандидатів було присвячено недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є узагальнення основних методів відбору персоналу в сучасних організаціях, а також аналіз інноваційних підходів до формування кадрового складу компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Існують традиційні і нетрадиційні способи відбору персоналу до складу працівників підприємства чи компанії. Відійти від традиційних способів відбору персоналу дуже важко, адже вони дають загальну картину про претендента, його попередній досвід, погляди та переконання. Тому традиційні способи завжди будуть актуальними та завжди матимуть місце у системі підбору персоналу.

Традиційні методи підбору персоналу дають роботодавцю змогу отримати якомога більш повну інформацію про претендента на посаду, а також розкривають основні риси характеру претендента. Завдяки цим методам роботодавець ще до прийняття кандидата на посаду може оцінити, чи придатна людина для роботи в компанії чи на підприємстві, чи не придатна. Частіше за все аналіз результатів проводить психолог, бо як правило, у штаті великих компаній є власний психолог, який приймає участь у підборі кандидатів, їх оцінці та дає поради керівникові щодо придатності чи непридатності кандидата на обрану

посаду, адже лише після проведення повного професійного аналізу можна розкрити позитивні та негативні риси характеру кандидата.

Є п'ять базових традиційних методів відбору персоналу, які складаються з методів, які зображені на рис. 1 і розкриті нижче.

Резюме – документ, у якому кандидат на посаду подає відомості (короткі) про навчання, трудову діяльність, свої професійні досягнення та успіхи в хронологічній послідовності та стислому викладі для зацікавлення роботодавця у своїй особі як у кандидаті на обрану посаду. Основною вимогою до резюме є вичерпність фактів про кандидата та лаконічність і послідовність викладу [5, с. 37].

Важливою відміткою є те, що резюме подається ще до зустрічі з роботодавцем, тож необхідно лише в кількох словах зацікавити роботодавця у своїй кандидатурі. Для цього необхідно вміти правильно скласти резюме. Варто зазначити також і те, що резюме не має загальних правил його написання, тому до кожної посади можуть бути різні види резюме. Зазвичай на сайтах компаній є власний приклад написання резюме, який можна взяти за основу. Проте важливим є й те, що навіть зразок необхідно доповнити чимось своїм, щоб зацікавити роботодавця та виділити своє резюме з купи інших. Проте всі резюме мають реквізити, які завжди мають бути присутніми у документі.

Варто зауважити, що існує кілька видів резюме, які можуть вигідно чи не вигідно показати кандидата перед роботодавцем. Види резюме можна побачити на рис. 2.

Співбесіда. Нині відбір персоналу здійснюється переважно за допомогою співбесіди. Її перевагою є те, що порівняно за короткий проміжок часу роботодавець має змогу отримати достатньо точну інформацію про риси характеру кандидата та отримує повне уявлення про претендента на посаду. Частіше за все співбесіда проходить у формі бесіди (питання – відповідь). Менеджер із персоналу або сам роботодавець задає питання претенденту, які частіше за все стосуються:

- особистісних якостей кандидата;
- професіоналізму;

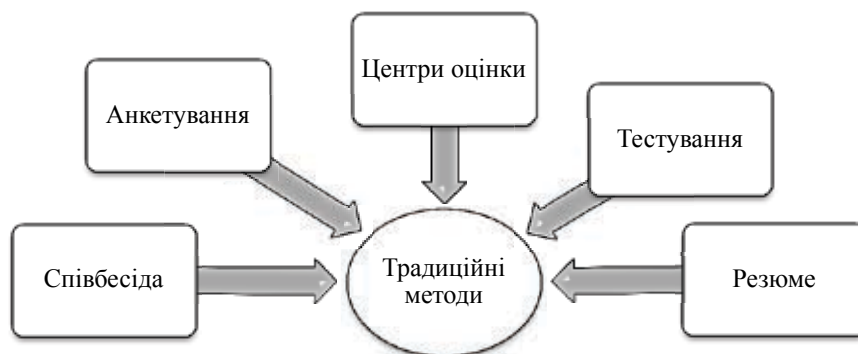


Рис. 1. Традиційні методи відбору персоналу [1; 3]



Рис. 2. Види резюме [2, с. 25–27]

Формальні	• такі співбесіди проходять у чіткій послідовності. Усі питання, які планувалося задати претенденту, готуються заздалегідь. Тобто бесіда проходить у форматі "питання - відповідь"
Слабоформальні	• роботодавець готує лише перелік основних питань, що стосуються особистості претендента, його вподобань тощо. Проте у ході розмови можуть виникнути додаткові питання до співрозмовника
Неформальні	• такі бесіди не мають чіткої схеми. Вони мають на меті викликати співбесідника на відверту розмову у дружньому стилі. Є тільки приблизні теми для розмови, тому роботодавець має пильно слідкувати за своїм співрозмовником

Рис. 3. Види співбесід [4; 5]

- інтересів;
- хобі [4, с. 50].

Якщо ж у співбесіді включений психолог, то він робить висновки не лише на базі відповідей, а й виходячи з поведінки, інтонації, жестів та міміки кандидата. Іноді навіть опираючись на ці дані, роботодавець може вже сказати, чи підходить претендент для роботи у компанії чи ні.

Співбесіди поділяються на (рис. 3):

Співбесіда починається з установаження контакту між людьми. Частіше за все починає говорити роботодавець. Далі говорить претендент, а роботодавець у цей час пильно слідкує за відповідями і відзначає важливі для себе деталі. Співбесіда закінчується розповіддю про подальші дії та про процедуру прийняття на роботу. Проте негативне рішення рекомендується оголосити пізніше. Співбесіда має закінчитися на позитивних нотах.

Анкетування. Частіше за все використовується просте анкетування, яке складається зі звичайних питань: ім'я прізвище, вік, адреса, освіта, інтереси тощо. Окрім стандартних анкет, використовуються також й інші, які складаються з варіантів відповідей або взагалі з відмови від-

повідати. Такі анкети виявляють рівень ефективності претендента. Більше того, до анкети можуть включатися й питання про життєві ситуації. Це робиться для того, аби подивитися на реакцію претендента на ситуацію.

Центри оцінки. Такий метод відбору персоналу використовується не багатьма компаніями. Цей метод являє собою вид тренінг-гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки. І в ході гри кандидата просять висказати свою думку з приводу всього процесу чи проаналізувати якусь його частину. Робиться це з метою виявити, чи може людина виступати на публіці та виказувати свою думку відносно ситуації, що склалася. Більше того, даний метод дає змогу виявити відповідність потребам професії.

Тестування. Такий метод відбору персоналу став використовуватися нещодавно, здебільшого завдяки західному впливу. Цей метод дає змогу найбільш точно визначити достовірну інформацію про професійні якості претендента та його здібності виконувати конкретну роботу. Проте на даний момент тестування не викорис-

товується як самостійний інструмент відбору персоналу, а скоріше є допоміжним методом в отриманні інформації про професійні здібності кандидата. Також варто відзначити, що для аналізу тестування необхідний погляд професійного психолога. Частіше за все використовуються шість видів тестування (табл. 1).

Нині іноземні методики все більше використовуються у нас, проте деякі тести адаптуються психологами до нашого менталітету, який дуже впливає на відповіді піддослідних. Якщо тести не будуть адаптовані, то це матиме відбиток на результатах. Підвищення ефективності відбору персоналу багато в чому залежить від виду тесту та правильної інтерпретації результатів.

Говорячи про нетрадиційні методи відбору персоналу, можна сказати, що їх перелік не є вичерпним і навряд чи колись буде вичерпним, бо щороку вигадуються все нові й нові способи відбору персоналу. Знаходяться нові й нові методики перевірки кандидатів на відповідність обраній посаді.

У сучасних умовах більшість компаній не обмежується традиційними методами відбору персоналу. Все частіше до співбесіди та резюме додаються нетрадиційні способи перевірки кандидатів на посаду. Здебільшого якщо в компанії заведено використовувати нетрадиційні методи

відбору персоналу, потенційний співробітник, ідучи на співбесіду, навіть не здогадується, які «випробування» чекають на нього під час співбесіди чи одразу після неї. Іноді нетрадиційні методи використовують навіть замість традиційного тестування, анкетування чи співбесіди. Таким чином роботодавець намагається підібрати найбільш гідних з претендентів.

На рис. 4 приведений перелік нетрадиційних методів відбору персоналу. Варто зазначити, що цей перелік не буде вичерпним, оскільки постійно відкриваються нові й нові способи перевірки кандидатів.

Можливо, деякі з методів викликають непорозуміння у людей, проте вони мають право на життя, адже кожна компанія знає, які саме люди їм потрібні й яким випробуванням необхідно їх піддавати. Кожна компанія на свій розсуд може використовувати один або декілька методів, по-різному комбінуючи їх між собою, або може використовувати традиційні та нетрадиційні методи одночасно.

Шокове інтерв'ю нині широко використовується, особливо у великих компаніях та на посади, які потребують стресостійкості. Нерідко це посади, пов'язані з роботою з людьми чи з великим потоком вхідних та вихідних даних. За такого виду відбору персоналу завдання

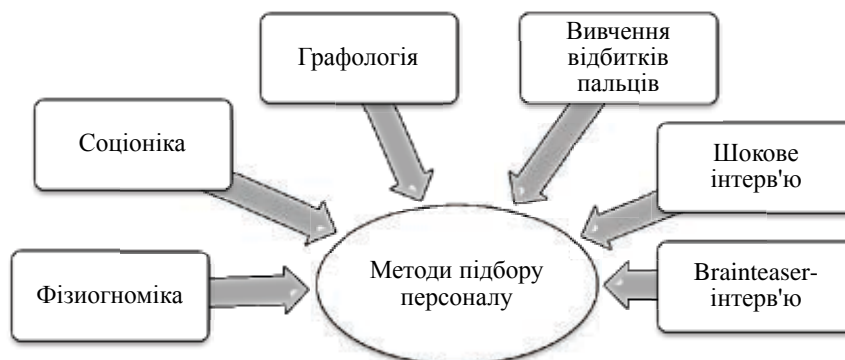


Рис. 4. Нетрадиційні методи підбору персоналу [5, с. 68]

Таблиця 1

Найбільш поширені види тестування під час відбору кандидатів

№ з/п	Вид	Опис
1	Тест на виконання роботи	Кандидата просять виконати роботу, яка наближена до тієї, яку йому потрібно буде виконувати на робочому місці
2	Письмовий тест	Дає змогу виявити загальний рівень здібностей та розумового розвитку кандидата
3	IQ-тест	Необхідно виконати тест за відведений проміжок часу. Такі тести мають варіанти відповідей, з яких необхідно вибрати один правильний
4	Тест-опитувальник	Допомагають визначити здібності людини до різних видів діяльності
5	Детектор брехні	Даний тест проводиться за допомогою спеціального апарату – поліграфу. Широко використовується за кордоном
6	Проективний тест	Спрямований на дослідження людської підсвідомості

Джерело: [2, с. 56–61]

HR-менеджера чи рекрутера – створити стресові умови для претендента та проаналізувати реакцію та поведінку кандидата у стресовій ситуації. Тут можна використовувати всі методи: роботодавець може значно запізнитися на співбесіду, може зневажливо ставитися до заслуг кандидата, може задавати непристойні питання. Проте після проходження такого інтерв'ю роботодавцям рекомендується зізнатися про цілі такого «катування», адже мало хто захоче працювати в компанії, у якій директор задає непристойні питання або просить даму зняти панчохи [2, с. 106].

Brainteaser-інтерв'ю зазвичай використовують у сферах, де необхідно проявляти кмітливість, харизму та винахідливість, здібність аналітично мислити. Кандидату пропонують вирішити завдання на логіку, або менеджер задає питання, що не стосується теми розмови. У цих умовах кандидат повинен бети оригінальним та незвичайним. Це є причиною вважати, що кандидат може нестандартно мислити та виходити за рамки звичного заради пошуку відповіді на питання. Цей метод переважно використовують вітчизняні представництва зарубіжних компаній. Згідно з їхньою думкою, такі люди можуть запропонувати інновацію для розвитку компанії. Так, рекрутери з американської компанії Spirit Airlines задають кандидатам у бортпроводники таке питання: «Як би Ви описали жовтий колір сліпій людині?».

Фізіогноміка частіше за все використовується як допоміжний метод. Сутність методу в тому, щоб вивчити риси обличчя людини та міміку. На основі отриманих даних робиться висновок про тип особистості людини, здатність людини до аналізу та творчі здібності. Проте цей метод може бути ефективним, якщо у дослідника є великий досвід в цій справі [3, с. 73].

Метод соціоніки був створений на основі науки, що вивчає процес обробки інформації психікою людини, яка сприймається людиною з навколишнього середовища. Згідно з цією наукою, існує 16 типів сприйняття та обробки інформації, що відповідають 16 соціотипам людей. Дана наука стверджує, що люди одного й того ж соціотипу поведуться однаково в однаковій ситуації, тому що в них співпадають мотиви, що підштовхують їх до прийняття рішення. Дану методику репрезентують тести, фізіогномічні дослідження та бесіда. Проте на людину також впливає оточення та виховання. Через це не можна точно стверджувати, що люди з одного соціотипу співпадають на 100%. Ця методика достовірна лише на 80%. Через це цей метод відбору персоналу не є дуже розповсюдженим [5, с. 164].

Графологія – найменш розвинений метод у країнах пострадянського простору. Проте за кордоном цей метод широко розповсюджений. Це пов'язано з тим, що даний метод не дає гарантії того, що характер людини тісно пов'язаний із почерком. Проте у Франції цей метод вважається традиційним для прийняття кандидата на посаду. Сутність методу в тому, що претендента просять

написати якусь фразу на папері, а потім вивчають його почерк. Під час вивчення беруться до уваги натиск, обриси, нахил букв, гострота букв та інші деталі. На основі цих даних визначається, який характер притаманний людині.

Вивчення відбитків пальців також не розповсюджений метод у країнах пострадянського простору. Цей метод являє собою аналіз рисунка на пальці людини. Такий аналіз допомагає визначити характер людини. Окрім того, існує ще й думка про те, що кількість завитків на цьому рисунку є свідомством коефіцієнту розуму людини.

Ознайомившись з обома методами відбору персоналу, можемо дати порівняльну характеристику даним методам (табл. 2).

Методи, перераховані вище, не можуть використовуватися автономно від інших методів як самостійний інструмент, бо кожен метод окремо не дає стовідсоткової інформації про особистість людини. Такі методи використовуються як допоміжний інструмент у комплексі з традиційними методами [4, с. 82].

Дослідимо систему методів відбору ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР». Вона має дещо розгалужену структуру, представлена на рис. 5.

Із рис. 5 видно, що виробничий та невиробничий персонал відбирається за різними схемами. Це пояснюється тим, що до виробничого і невиробничого персоналу вимоги зовсім різні. Якщо до виробничого персоналу можна набрати не висококваліфікованих співробітників (через те, що виробництво на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» на 85% автоматизоване), то на керівні посади чи на посади, які відповідальні за функціонування компанії, необхідно набирати людей із більшими знаннями, досвідом, кваліфікацією.

Розглянемо детальніше систему відбору виробничого персоналу (рис. 6).

Бачимо, що відбір виробничого персоналу на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» проходить лише за допомогою стандартних методів відбору, тому що вимоги до виробничого персоналу досить низькі. Тест на виконання роботи проводиться для того, щоб відзначити працездатність кандидата, його ефективність та загальні знання щодо роботи з технікою. Тест-опитувальник проводиться для виявлення здібностей кандидата та його вподобань [7].

Схема відбору невиробничого персоналу дещо ширша та складніша, що зумовлено відповідальністю, яка покладається на співробітника, складністю роботи та рідкістю набору до складу. Схема відбору для таких співробітників виглядає так (рис. 7).

Традиційні методи використовуються, щоб отримати уяву про людину як спеціаліста та дізнатися, яку кваліфікацію він має. Саме для розкриття кваліфікації проводиться гра, де кандидата ставлять у становище, близьке до робочого, і просять виконати певні дії [5, с. 93].

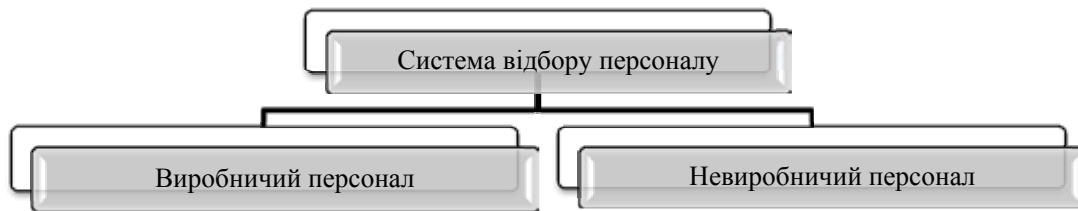


Рис. 5. Схема система відбору персоналу на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» [7]

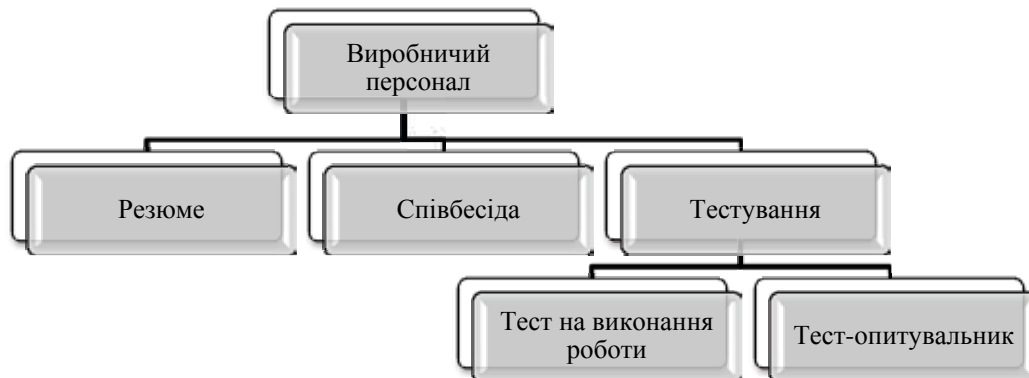


Рис. 6. Система відбору виробничого персоналу на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» [7]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційних та нетрадиційних методів відбору персоналу (складено авторами на основі досліджень)

Ознаки	Традиційні методи	Нетрадиційні методи
Характеризує кандидата	Людину як спеціаліста, її кваліфікацію, рівень освіти, досягнення в науковій сфері та кар'єрі. Дає інформацію про теоретичні навички та вміння кандидата, показує його професійні якості.	Характеризує кандидата як людину, дає можливість кандидату розкрити свої особисті якості, показує практичні навички та вміння кандидата щодо запропонованої посади.
Чи виявляє уміння творчо мислити	Традиційні методи не дають можливості розкритися кандидату як творчій натурі, не дають можливості показати вміння нестандартно мислити.	Зазвичай спрямовані на розкриття творчого потенціалу кандидата, виходить за рамки стандартного мислення, нестандартно вирішувати складні ситуації.
Чи дає можливість зазначити неправдиву інформацію	Найчастіше традиційні методи не передбачають виключення можливості перебільшення або прикрашання інформації про себе та свої заслуги.	Повністю виключають можливість дати неправдиву інформацію, оскільки в рамках нетрадиційних методів кандидат знаходиться у стресовій ситуації, яка виключає час на видумку неправдивих фактів.
Чи дає можливість оцінити вміння та навички комунікації з людьми	Традиційні методи дають можливість лише поверхньо оцінити навички взаємодії з людьми.	Дають можливість оцінити здібності кандидата до роботи з іншими людьми, а також самостійно.
Чи можуть використовуватися автономно	Так, проте ефективність від використання даних методів окремо значно нижча.	Ні, бо нетрадиційні методи не можуть дати характеристику професійним навичкам кандидата, його відповідність вимогам посади.

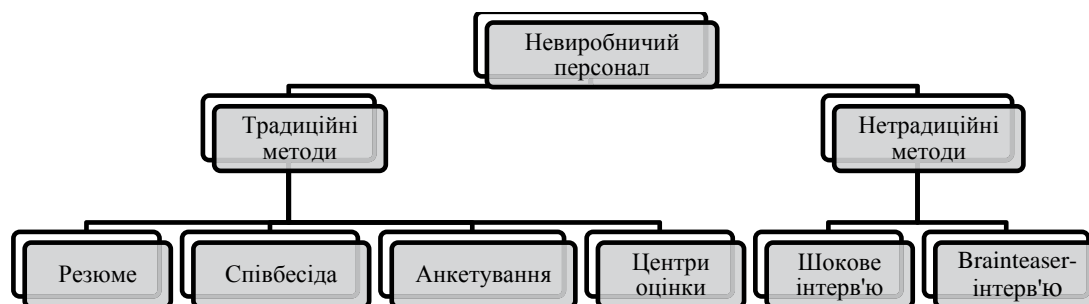


Рис. 7. Система відбору невиконавчого персоналу на ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» [7]

Нетрадиційні методи використовуються для того, або отримати уяву про людину як про особу, її характер, особистість тощо. Шокове інтерв'ю застосовують для того, щоб побачити реакцію людини на стресову ситуацію, brainteaser-інтерв'ю – для оцінки швидкості реакції людини та швидкість знаходження рішення нестандартної ситуації [6, с. 152].

Варто також зазначити, що співробітників ззовні набирають доволі рідко і частіше за все на підлеглі посади, а людей для керівних посад набирають із наявного персоналу, спираючись на вміння та знання співробітників, їх досягнення та ефективність. Також компанія дотримується політики «навчимо самі» і набирають людей для того, щоб навчити їх працювати у своєму середовищі.

Дивлячись на положення компанії ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «ОСКАР» на сучасному ринку, можна сказати, що система відбору персоналу на підприємстві дієва та ефективна, оскільки підприємство оживляють люди, які працюють на ньому, і від людей залежать стратегія, реклама, аналіз ринку, стан обладнання тощо. Саме персонал приводить фонди в робочий стан.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.

Дослідження показало, що нині все більш і більш актуальними стають нетрадиційні методи відбору персоналу. Проте вони мають свої недоліки: нетрадиційні методи відбору персоналу не дають можливості розкрити професійні надбання кандидата і через це не можуть використовуватися самостійно. Але важливо зазначити, що нетрадиційні методи відбору персоналу дають можливість розкритися кандидату більше, що зменшує ризик загострення конфліктів у колективі, знижує плінність кадрів на підприємстві та підвищує якість процесу відбору персоналу. Разом із тим важко недооцінити важливість використання традиційних методів, які розкривають професійні якості, навички та можливості кандидата. Отже, беручи до уваги той факт, що в сучасному світі персоналу приділяється велика увага, бо вважається, що саме персонал створює прибуток на підприємстві, необхідно ретельно планувати процес відбору персоналу, методи та засоби, якими буде досягатися план. Також важливо розуміти, що комбіновані методи відбору персоналу принесуть набагато більше успіху, ніж окремі, оскільки лише в комбінації цих методів розкриваються як професійні, так і особисті якості претендентів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Качан Д.П. Управління трудовими ресурсами / Д.П. Качан, Д.Г. Шушпанов. – Київ : Юридична книга, 2003. – 258 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 463 с.
3. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навчальний посібник] / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов [та ін.]. – Київ : Професіонал, 2006. – 576 с.
4. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : [монографія] / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2005. – 230 с.
5. Иванова С. Мистецтво підбору персоналу. Як оцінити людину за годину / С. Иванова. – К. : Альпіна Бізнес Букс, 2004. – 160 с.
6. Скаско І.М. Визначення ефективних методів відбору персоналу / І.М. Скаско // Управління розвитком. – 2014. – № 3(166). – С. 11–19.
7. Офіційний сайт ПАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://oskar.business-guide.com.ua/>.
8. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду / Г.Ю. Глуходід // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. – № 1(67). – С. 15–18.