

Висновки. Отже, управлінські рішення – це вибір з боку керівника найоптимальнішого варіанта з усіх можливих, враховуючи при цьому обмеженість ресурсів організації та потребу найефективнішого використання потенціалу працівників. Незважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, безпосереднє прийняття рішень керівником залежить від його цінностей, принципів, інтуїції та цілей, яких прагне досягнути організація загалом.

У сучасних умовах спостерігається оновлення управлінського апарату, в той час, коли науковці встановили, що необхідно щонайменше десять років, аби за сприятливих умов стати експертом у певній галузі професійної діяльності. В процесі підготовки та прийняття управлінських рішень рідко застосовують досягнення сучасної наукової теорії управління з характерною для неї методологією аналізу політики, стратегічного, високоякісного та інноваційного управління, системного аналізу, що фактично свідчить про необхідність подолання певної «прірви» між теорією і практикою. Можливо, молодим кадрам управлінської служби і не вистачає досвіду прийняття обґрунтованих рішень, проте сподіваємося, що їм вистачить рішучості, сміливості та чесності для ухвалення таких рішень, які виведуть українське суспільство на якісно новий, вищий щабель розвитку.

Література

1. Будзан Б. П. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи: навч. посіб.* / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2008. – 349 с.
2. Василенко В. А. *Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб.* / В. А. Василенко. – Київ: ЦУЛ, 2003 – 420 с.
3. Дерлоу Дес. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ.* – К.: Всеувітo, Наук. думка, 2001. – 242 с.
4. *Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку.* – Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
5. Олійниченко О. М. *Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення»* / О. М. Олійниченко // *Наукові праці НУХТ.* – 2007. – № 21. – С. 79 – 83.
6. Осовська Г. В. *Основи менеджменту: курс лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації»* – Житомир: ЖІТІ, 2008. – 556 с.
7. Осовський О. А. *Особливості управлінської праці в трансформаційний період розвитку України* / О. А. Осовський // *Вісник ЖНАЕУ.* – 2011. – № 1, т. 2. – С. 215–224.

УДК 331.108.2, 331.361

Баб'як Галина

ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стаття присвячена проблемам відбору персоналу. В ній зазначено, що найважливішою складовою частиною найму працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях надається належна увага відбору персоналу.

У статті здійснено наголос, що першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дозволяє зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідний періодичний контроль функціонального стану працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів. А також виникає необхідність у відборі персоналу.

У статті досліджено систему відбору персоналу. Здійснено аналіз ефективності існуючої системи відбору.

У ній зазначено, що важливими завданнями професійного психологічного відбору вважається оцінка розвитку необхідних для успішного навчання і діяльності за вибраною спеціальністю, індивідуально-психологічними якостями та властивостями особистості претендента, а також

винесенням висновку щодо придатності до навчання чи практичної діяльності з відповідної спеціальності.

Розроблено заходи щодо вдосконалення системи відбору персоналу.

Оцінено зарубіжний досвід відбору персоналу. Проте, копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без врахування особливостей українських підприємств може мати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Оскільки у роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціально-економічного середовища, в якому виросли і сформувалися особистості.

У статті зазначено, що професійне та висококваліфіковане виконання роботи з відбору персоналу згодом позитивно позначиться на зниженні плинності кадрів, більшій задоволеності працівників службою та, як результат, більшій ефективності організації.

The article is devoted the problems of staff selection. It is marked in it, that the most important part of hiring is professional staff selection, which basically determines the effectiveness of HR management. Therefore the proper attention is given to staff selection in modern organizations.

An accent is carried out in the article, that the priorities of improving the functioning of the executive and administrative structures are: staffing personnel who have the necessary qualities to successfully own chosen profession, a system that allows you to maintain and develop their performance and reliability; creation of the system, which allows to keep and develop their working capacity and reliability. A periodic control of the functional state of worker and determination of objective criteria which characterize qualitative composition of such subsections and organs is needed for implementation the tasks. There is a necessity for the staff selection also.

The system of staff selection is investigated in the article. The analysis of efficiency of the existent system of staff selection is carried out.

It is marked, that the important tasks of professional psychological selection are considered the estimation of development the necessary skills for the successful studying and activity on the chosen specialty, individually psychological qualities and properties of personality of applicant, and drawing the conclusion on fitness to study or practice of the relevant profession. The measures on perfection the system of staff selection are developed.

Foreign experience of selection of personnel is appraised. However, the printing-down of foreign methods of work with a personnel without the account of features of the Ukrainian enterprises can have a considerable negative effect – both economic and psychological, because, the mentality, traditions, spiritual features and socio-economic environment in which a person is grown and evolved, are important in working with people.

It is marked in the article, that professional and highly skilled staff selection will have positive impact on reducing the staff turnover, greater employee satisfaction with labor and as a result – more effective organization, afterwards.

Ключові слова: відбір персоналу, найм персоналу, технології управління персоналом, кадровий менеджмент, кадрова служба, кадровий резерв.

Keywords: selection of personnel, rekruting of personnel, technology of management a personnel, skilled management, skilled service, skilled reserve.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ретельність відбору персоналу гарантує високу якість людських ресурсів, яку багато в чому визначають можливість та ефективність їх подальшого використання. Робота будь-якої компанії пов'язана з необхідністю комплектування штату персоналом. При цьому відбір кадрів є однією з найважливіших функцій управління, бо саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у компанії, і саме від людей у кінцевому рахунку залежать її економічні показники та конкурентоспроможність.

Різні компанії у різних галузях економіки часто задаються запитанням, що є основною складовою успіху. За всього різномайття ситуацій, у яких розвивається бізнес організацій, можна стверджувати, що стійкі високі результати визначають саме люди. Персонал цілком правильно вважають двигуном будь-якої організації.

У роботі компанії можуть виникати серйозні збої через те, що керівники, звертаючи основну увагу на виробничі питання, фінансові, питання матеріально-технічного забезпечення або збуту готової продукції, не приділяють належної уваги персоналу, який забезпечує її роботу в усіх цих напрямках. Зрозуміло, що помилки при відборі нових

співробітників можуть призводити до проблем, які серйозно впливають на роботу компанії, таких, як поганий морально-психологічний клімат, висока плинність кадрів, низька трудова та виконавча дисципліна (прогули, незадовільна якість роботи, запізнення на роботу та передчасні відходи з неї, невиконання розпоряджень керівництва, низька ефективність використання робочого часу і навіть саботаж). А якщо йдеться про відбір претендентів на керівні посади, то помилки будуть обходитися для компанії дуже дорого.

Усі ці дії можуть мати негативне забарвлення. Зважаючи на це, актуальність даного дослідження є очевидною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Аналіз останніх досліджень показує, що одним з найважливіших елементів кадрового менеджменту є відбір і розвиток персоналу. Окремі аспекти відбору персоналу розглянуті у роботах В. Бакуменка, Л. Гогіної, В. Дятлова, М. Івашова, А. Кібанова, В. Куценко, В. Лозниці, П. Назимка, М. Снітчук, А. Турчинова, В. Травіна, В. Чугуєвського. Дані автори розглядають поняття «відбір кадрів» як професійний відбір кандидатів. Для професійного відбору мають значення всі спектри потенційних можливостей і характеристик людини, тому необхідно застосовувати всі можливі методики, щоб визначити ці можливості.

Проте, незважаючи на те, що написана велика кількість наукових робіт, і напрацьовано чималий практичний досвід, у даній сфері вітчизняної науки поки що не проведені дослідження, які б комплексно характеризували або відображали оптимальну систему відбору персоналу, котра досконало підходила б українським підприємствам.

Мета статті. Дослідження системи відбору персоналу організації, аналіз ефективності наявної системи відбору, розроблення заходів щодо її вдосконалення, оцінка зарубіжного досвіду щодо відбору персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішою складовою частиною наймання працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних компаніях (організаціях) цьому питанню приділяють належну увагу.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства, при переході до ринкових відносин дедалі загострюється проблема надійності функціонування всіх ланок виконавчих та управлінських структур, які залежать насамперед від спроможності та готовності персоналу на належному рівні виконувати свої професійні обов'язки. Тому важливим стає завдання створити ефективну систему забезпечення надійності персоналу, яка полягає у здатності працівників високоякісно, з дотриманням вимог чинного законодавства, стандартів професійної етики, службової дисципліни виконувати функціональні обов'язки. Відсутність такої системи, яка б враховувала особливості соціально-економічної і політичної ситуації в суспільстві та об'єктивні можливості активізації резервів «людського чинника», негативно впливає на виконання важливого завдання кадрових органів – забезпечення високого рівня професіоналізму персоналу.

Першочерговими завданнями підвищення ефективності функціонування виконавчих та управлінських структур є укомплектування їх працівниками, котрі мають необхідні якості, щоб успішно володіти обраною професією, створення системи, яка дасть змогу зберігати і розвивати їх працездатність, а також надійність. Для виконання таких завдань необхідний періодичний контроль за функціональним станом працівника і визначення об'єктивних критеріїв, що характеризують якісний склад таких підрозділів та органів. А також виникає необхідність у відборі персоналу.

Хоча технологій відбору персоналу є дуже багато, все ж цю процедуру можна розділити на декілька обов'язкових етапів (рис. 1.1).

Звичайно, не кожна організація практикує всі етапи, тому що це потребує дуже багато часу і великих витрат. Деякі етапи проводяться одночасно, але чим важливіша вакантна посада, тим необхідніше використання всіх етапів.

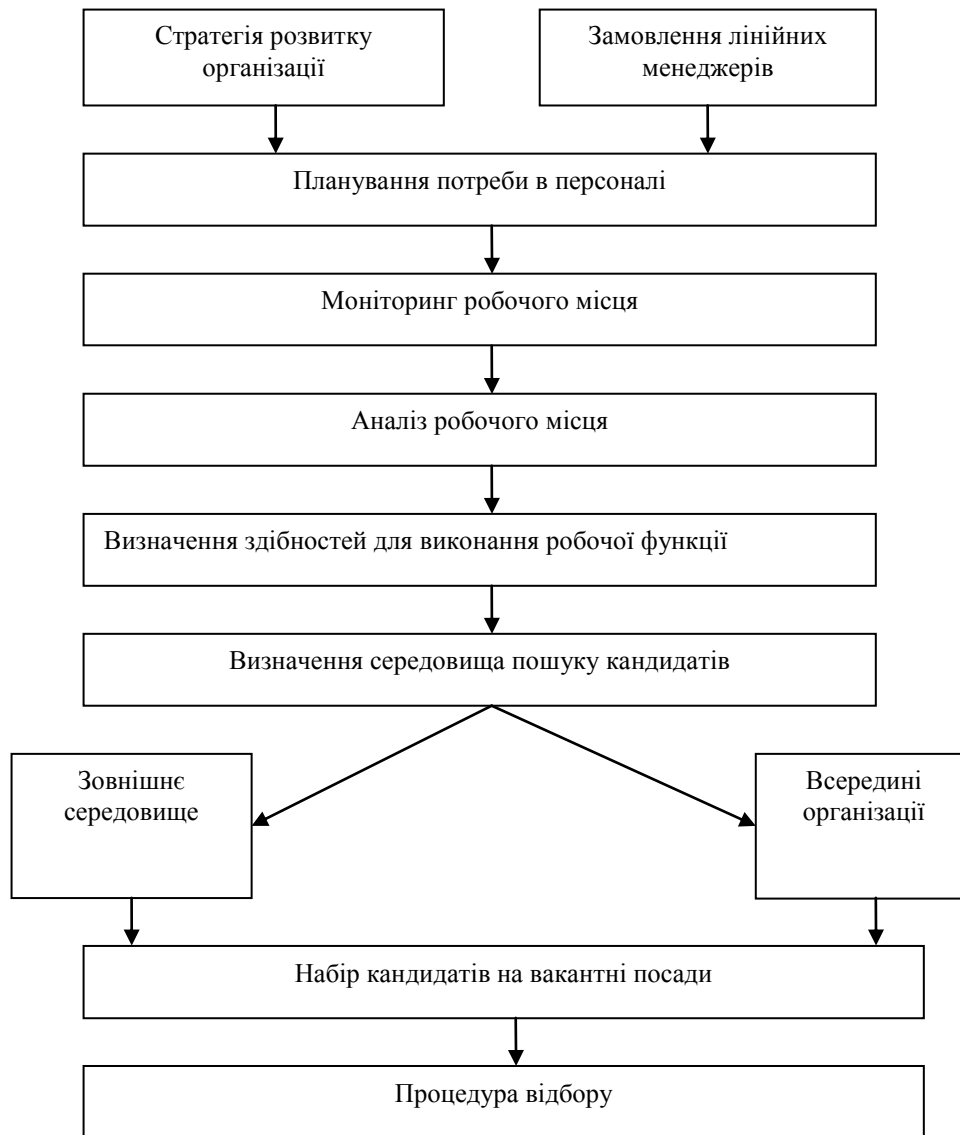


Рис. 1.1. Основні етапи відбору персоналу (Складено на основі [1; 2])

Наймання працівника на роботу закінчується обговоренням та оформленням трудового контракту (договору). Після прийняття рішення щодо наймання працівника на роботу, кадрова служба організації повинна юридично закріпити ті відносини, які встановлюються між працівником та підприємством-роботодавцем: підготовка та підписання трудового договору чи контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

У процесі розуміння зв'язку між можливостями людини та тієї трудової діяльності, яку він може виконати найуспішніше, виник професійний психологічний відбір.

Важливими завданнями професійного психологічного відбору вважається оцінка розвитку необхідних для успішного навчання та діяльності за вибраною спеціальністю, індивідуально-психологічними якостями і властивостями особистості претендента, а також винесенням висновку щодо придатності до навчання чи практичної діяльності з відповідної спеціальності.

На відбір персоналу з психологічного погляду впливає темперамент людини, що характеризує індивіда з боку динамічних особливостей його психічної діяльності, а саме швидкості, темпу, інтенсивності, ритму.

Залежно від того, який тип темпераменту в кандидата, можна визначити, підходить він даній посаді чи ні, а також певною мірою спрогнозувати його дії у критичних ситуаціях.

В Україні профвідбір кандидатів здійснюють частково за тією самою схемою, що й у США, проте без широкого застосування поліграфічних опитувань. Схеми і технології планових та позапланових перевірок в Україні й США суттєво відрізняються тим, що у нас їх

проводять нерегулярно і фактично без використання СПФД та поліграфів, унаслідок чого значно знижуються їхня ефективність, достовірність і повнота.

Зазначені чинники спричиняють значні економічні витрати, пов'язані з відбором кандидатів, психологічним супроводом службової діяльності, а чинна система забезпечення надійності «людського чинника» потребує докорінного реформування.

Упровадження спеціальних психофізіологічних технологій, у тому числі поліграфних – це один з перспективних шляхів до подолання ситуації, що склалася в системі профвідбору. Впровадження комп'ютерних поліграфів у кадровій роботі потрібно розглядати у контексті створення дієвої системи психологічного забезпечення.

Відбір персоналу в більшості організацій України здійснюють працівники відділу кадрів (менеджери з управління персоналом). При цьому застосовують методика обліку ділових та особистісних характеристик з метою отримання необхідної і достатньої інформації про кандидата та ухвалення рішення про запрошення його на співбесіду або відмова йому.

Організації часто користуються закритою базою даних, у якій міститься терміновий кадровий резерв керівників, від початкового рівня до вищого – керівників організації, великих підрозділів. Працівник може туди потрапити як з власної ініціативи, так і за рекомендацією свого безпосереднього керівника. При цьому всі проходять певні оціночні процедури, на підставі яких робиться висновок про наявність тих чи інших компетенцій, необхідних на керівних посадах різних рівнів, потім будується рейтинг та прописуються індивідуальні програми розвитку.

Оскільки резерв – справа конкурсна, то в нього потрапляють найпрофесійніші працівники, які володіють високим лідерським і управлінським потенціалом. Безпосередньо формуванням списку кандидатів у резерв на підставі пропозицій керівників, оцінкою потенційних резервістів займаються служби персоналу підприємств та організацій, і вони ж щорічно ініціюють роботу з формування кадрового резерву. В найближчій перспективі для всіх підприємств та компаній щодо цього діятиме єдиний стандарт.

Кадровий відбір – одна з основних проблем роботодавців як українських, так і іноземних компаній. Причому це не залежить від кількості пропозицій, що надходять на ринки праці. Це цілком зрозуміло: адже здатність підприємства залучити «правильних» людей безпосередньо впливає на ефективність його діяльності.

Тільки в разі вдалого відбору на певну посаду кандидата, особистісні та професійні якості якого найбільше відповідають цій посаді, ефективної його мотивації і розвитку, буде досягнута мета.

Удосконалення та поліпшення системи управління персоналом на українських підприємствах має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Ідеться передовсім про узагальнення запозичення керівниками організацій та підприємств зарубіжного прогресивного досвіду щодо державного фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, відбору і підбору персоналу, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення працівників різних категорій до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми).

У фахівців, які займаються відбором персоналу, є можливість вивчати досвід зарубіжних країн і компаній, а також застосовувати успішно апробовані на практиці результати.

Важливим прикладом у даному питанні можна вважати США, оскільки саме ця держава є «піонером» у багатьох аспектах управління персоналом. Кадрова політика в компаніях США базується зазвичай на більш-менш однакових принципах за переліченими далі напрямками. Американські компанії, що використовують традиційні принципи відбору кадрів при найманні на роботу основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

Критеріями у відборі кадрів у США є: практичний досвід роботи, освіта, вміння працювати у колективі, психологічна сумісність. Керівні кадри в компаніях призначають.

В американських компаніях орієнтуються на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так й інженерів та вчених.

При найманні на роботу потенційні претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Після наймання на роботу здійснюють процедуру введення в посаду, коли працівника ознайомлюють із його обов'язками відповідно до інструкцій, обмеженими його вузькою спеціалізацією, та не ознайомлюють з діяльністю підприємства у цілому і його організаційної культуру [5].

Японська система управління кадрами значно відрізняється від американської та української, оскільки ґрунтується насамперед на менталітеті своїх співробітників. Перша відмінність – це відбір кадрів. Як відомо, в Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагожденість роботи, дружелюбність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї причини, що 99% населення Японії – японці. Відповідно, й в більшості компаній колектив виключно японський.

Нині в Японії відбувається перехід від системи довічного наймання до інших, прийнятніших для застосування в Україні форм зайнятості. Система довічного наймання означає те, що службовець фактично все життя працює в одній організації, постійно просуваючись угору «службовими сходами». При цьому незалежно від освіти (середня – це школа або престижний університет) працівник починає свою кар'єру з нижчої посади й на одному місці більше трьох років не затримується.

Кадрові служби компаній в Японії починають роботу зі студентами, як правило, – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Організація наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають в організації письмовий іспит, який побудовано так, щоб була змога оцінити професійну підготовку і загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду з керівництвом фірми [3].

Порівнюючи західний та японський стилі в наборі й відборі персоналу, варто відзначити такі відмінності (табл. 1):

Заслуговує на увагу досвід відбору персоналу в Франції. Управління у цій країні – це чітко розроблена система з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Оскільки виробничий процес на французьких підприємствах налагоджений з великою точністю, то й вимоги до робочого місця, а також до працівників, їх компетенція та функції повністю визначені й прописані, а діяльність працівників чітко регламентована. Тому й при відборі персоналу працівник завжди знає, чого від нього вимагатимуть та що він отримає; при найманні чітко визначені напрями: які вимоги в роботодавця, які умови праці працівника, що від нього буде потрібно.

Плинність персоналу в Франції набагато менша від української, тому на роботу приймають головним чином випускників шкіл, яких підприємство потім «дорощує» до необхідного професійного та посадового рівня [4].

Таблиця 1

Відмінності західного та японського стилів виконання набору і відбору персоналу [4; 6]

	Західний стиль	Японський стиль
Набір та відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Наймання працівників на контрактній основі	Довічне або довготермінове наймання працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів із ВНЗ, залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю

Після аналізу зарубіжного досвіду відбору персоналу стає зрозумілим, що у США найпоширенішими методами відбору стали: співбесіда, довідкова інформація, центри оцінювання. У Великобританії найчастіше використовують такі методи, як центри оцінювання, метод біографічних даних, тестування. У Франції – графологічна експертиза, центри оцінювання, тестування.

Використання сучасних технологій відбору персоналу в зарубіжних фірмах перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, зокрема з відбором, важливий для розвитку інноваційного управління України. Достатня забезпеченість організацій працівниками, які володіють потрібними знаннями та вміннями, раціональне їх використання мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

Висновки. Для того, щоб поліпшити ситуацію з відбором персоналу, в Україні варто перейняти деякі методи та способи із зарубіжних країн. Наприклад, як у Японії – набір персоналу здійснюється на основі договорів із вишами. У Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Звичайно, просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без врахування особливостей українських підприємств може дати значний негативний ефект – як економічний, так і психологічний. Адже у роботі з людьми велике значення мають ментальність, традиції, особливості духовного та соціально-економічного середовища, в якому вирости і сформувалися особистості.

Професійне та висококваліфіковане виконання роботи з відбору персоналу згодом позитивно позначиться на зниженні плинності кадрів, задоволеності працівників службою та, як результат, на ефективності організації.

Література

1. Красношанка В. В. *Управління людськими ресурсами: Курс лекцій* /В.В. Красношанка. – К., 2004. – 42 с.
2. Купер Д. *Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ.* //Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
3. Куцивол В.А. *Японский опыт управления персоналом* /В.А. Куцивол //Управление персоналом. – 2005. – № 7. – С. 103.
4. *Особенности управления персоналом во Франции.* – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://t4b.narod.ru>
5. *Система отбора персонала в США.* – [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalteka.ru>
6. Тюльпанов А. *Зарубежный опыт управления персоналом* /А. Тюльпанов //Управление персоналом. – 2008. – № 19. – С. 43.

УДК 331.101.5

Бакуліна Наталія

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ВИЩОЇ ШКОЛИ

Розкрито сутність та значення інноваційних технологій в управлінні персоналом вищої школи. А також окреслено основні напрями розвитку та формування конкурентоспроможності ВНЗ в контексті управління його персоналом. Впровадження інноваційних технологій в управління такою категорією персоналу сприятиме створенню потужного інтелектуального потенціалу, що забезпечить інноваційний розвиток економіки регіону та держави в цілому. Під запровадженням інноваційних технологій треба розуміти не тільки адаптацію ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі, але і випереджаюче навчання, тобто генерування нового знання, здатного істотно