

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ЖИЛЯЄВА І. Ю.

УДК 33.08

Жиляєва І. Ю. Методичне забезпечення використання сучасних методів підбору персоналу на машинобудівних підприємствах

У статті запропоновано методичні підходи щодо оцінки стану рекрутингу персоналу за допомогою введення інтегрального показника якості рекрутингу і вибору методів підбору персоналу на стадії оцінювання кандидатів за допомогою факторного аналізу. Запропоновано методичний підхід щодо використання сучасних методів підбору персоналу.

Ключові слова: рекрутинг, інтегральний показник, фактори, персонал.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Жиляєва Ірина Юріївна – здобувач, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: mur9zilka@inbox.ru

УДК 33.08

Жиляева И. Ю. Методическое обеспечение использования современных методов подбора персонала на машиностроительных предприятиях

В статье предложены методические подходы к оценке состояния рекрутинга персонала с помощью введения интегрального показателя качества рекрутинга персонала и выбора методов подбора персонала на стадии оценивания кандидатов с помощью факторного анализа. Предложен методический подход по использованию современных методов подбора персонала.

Ключевые слова: рекрутинг, интегральный показатель, факторы, персонал.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Жиляева Ирина Юрьевна – соискатель, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: mur9zilka@inbox.ru

UDC 33.08

Zhilyaeva I. Y. Methodical Support of Using of Up-to-Date Recruiting Methods at the Machine-Building Enterprises

The methodical approach for assessment of recruiting state using the integral index of recruiting quality, and methodical approach for choice of recruiting methods using factor analysis are proposed in the article. The methodical approach for using up-to-date recruiting methods is proposed.

Key words: recruiting, integral index, factors, personnel.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Zhilyaeva Irina Y. – Applicant, Department of Economy, Organization and Planning of Activity of the Enterprise, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: mur9zilka@inbox.ru

У сучасних умовах переходу до ринкових відносин роль кадрових служб у діяльності підприємств значно підвищилась; вони визначають потребу в трудових ресурсах, відають питаннями добору і наймання персоналу, виконують функції організації заробітної плати, вирішують проблеми техніки безпеки, дисципліни праці, а також здійснюють заходи соціально-кадрового розвитку, аналізують динаміку продуктивності праці та ін.

Науковий пошук шляхів підвищення ефективності підбору персоналу базується на теоретичних працях загальноновизнаних фундаторів теорії професійного менеджменту М. Армстронга, П. Друкера, М. Мескона та інших, а також на дослідженнях фахівців з кадрового менеджменту Я. Кібанова, С. А. Карташова, А. П. Єгоршина, Н. Гавкалової та інших.

Основним напрямком наукових досліджень з проблем підбору персоналу поряд з розвитком системи управління персоналом і формування організаційної культури є поглиблене вивчення якісної та кількісної характеристики цього процесу. Тому метою цього дослідження є формування методичного апарату щодо оцінки якості рекрутингу персоналу за допомогою використання факторного аналізу та розрахунку таксономічного показника якості рекрутингу.

Згідно з метою автором запропоновано методику визначення стану рекрутингу на машинобудівних підприємствах, а також визначення основних сучасних методів підбору персоналу на етапі вторинного підбору.

Методику вивчення стану рекрутингу персоналу наведено на рис. 1.

До початку аналізу стану рекрутингу необхідно провести збір і обробку статистичних даних, попередньо визначившись з необхідними показниками, які характеризують стан рекрутингу на підприємстві. Перелік таких показників був поданий у роботі [1]. Далі формуємо масив вихідних даних для визначення інтегрального показника якості рекрутингу персоналу на машинобудівному підприємстві. У результаті отримуємо значення цього показника. Якщо цей показник задовольняє керівництво і спеціалістів, зайнятих цією проблематикою, то формується докладний висновок або звіт з описанням стану рекрутингу. Протягом певного проміжку часу проводиться моніторинг процесу рекрутингу з метою удосконалення оцінки даного процесу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку економіки країни. У разі негативного значення інтегрального показника якості рекрутингу персоналу необхідно здійснити детальний аналіз визначення вузьких місць даного процесу.

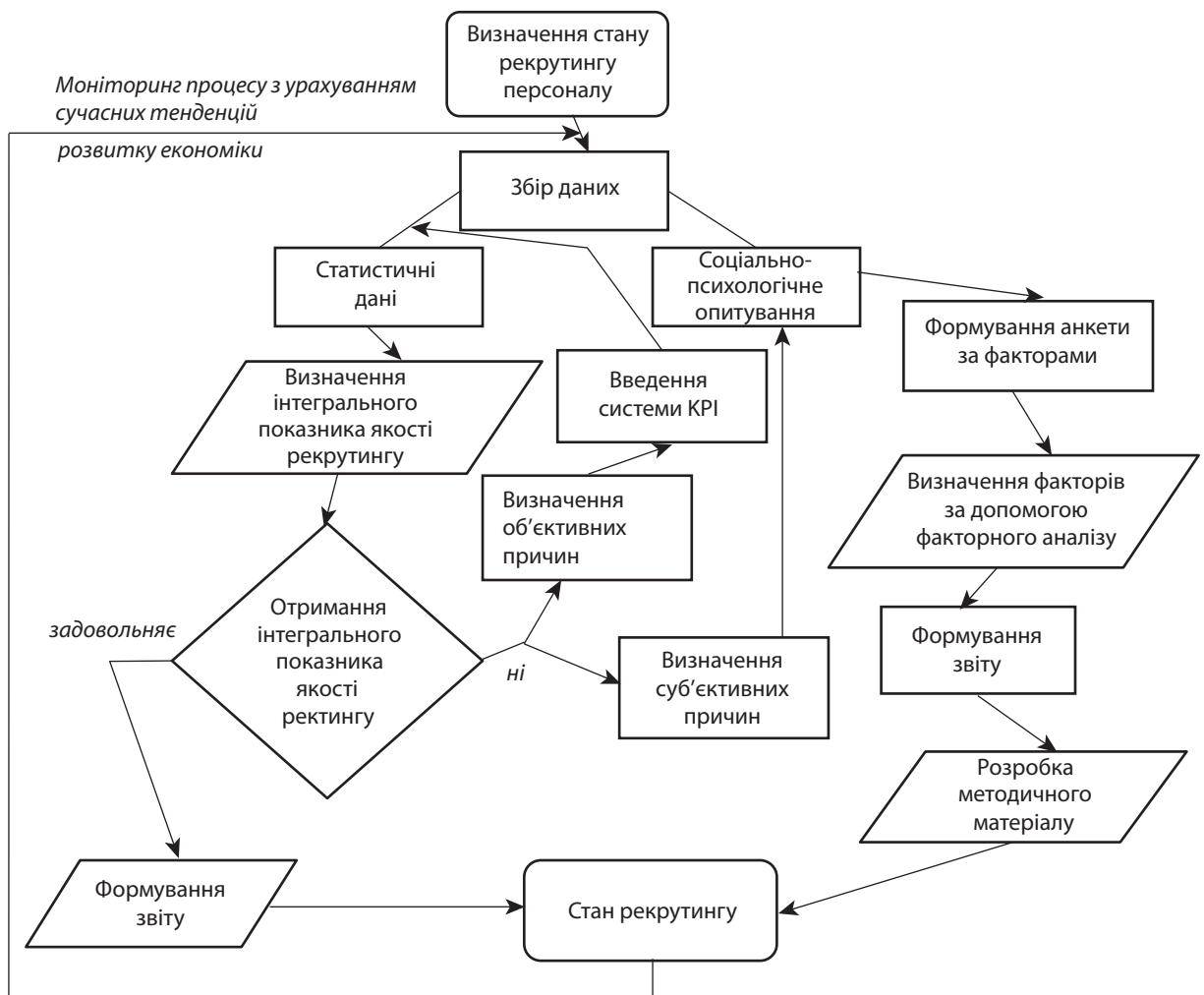


Рис. 1. Порядок визначення стану рекрутингу персоналу на машинобудівних підприємствах з урахуванням сучасних методів

Для отримання інтегрального показника якості рекрутингу на підприємствах Харківського та Полтавського регіонів на основі методу таксономії необхідно визначити низку показників, які увійдуть до складу інтегрального показника. На основі узагальнення літературних джерел [2; 3; 4, с. 422; 5; 6; 7, с. 69 – 73] було виявлено 16 показників рекрутингу, які відображають фінансовий аспект рекрутингу персоналу (фінансові); показники, які відображають кількісну сторону рекрутингу персоналу (кількісні); показники витрати часу на рекрутинг персоналу (часові); показники якості роботи відділу з підбору персоналу (якісні); показники результативності рекрутингу персоналу (результативні); показники ефективності джерел залучення персоналу (джерельні).

Групування показників таким чином дозволяє виявити вузькі місця у різних частинах рекрутингу персоналу. Фінансова сторона рекрутингу персоналу дає можливість визначити, наскільки є рентабельним інвестування фінансів у рекрутинг персоналу. Якщо провести детальний аналіз за категоріями працівників, то можна виявити, де витрати на придбання вищі, а де нижчі і провести раціональне бюджетування витрат на кожну вакансію. Показники кількісні показують виконання або невиконання ресурсного плану з персоналу. Витрати часу на придбання персоналу впливають на продуктив-

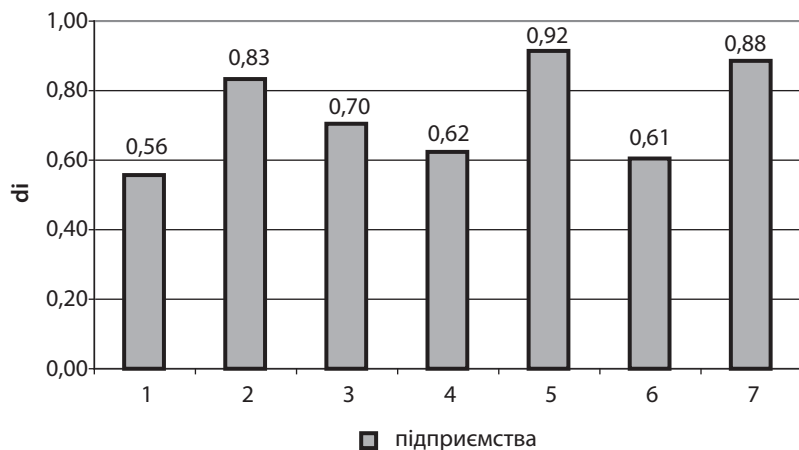
ність праці всього відділу з персоналу і характеризують раціональність використання часу кожного спеціаліста, а також визначають фінансові витрати на рекламу про набір персоналу. Отже, чим більше витрат часу на рекрутинг, тим більші фінансові втрати на придбання персоналу іноді не виправдані.

Показники результативності рекрутингу визначають раціональність і правильне використання знань і навичок у цій сфері управління персоналом підприємства та дають змогу оцінити кожного спеціаліста з підбору кадрів і зробити відповідні висновки стосовно них.

Значення інтегрального показника рівня якості рекрутингу персоналу на підприємствах, що досліджувались, представлені на рис. 2.

Що стосується шкали, за якою можна вимірювати якість рекрутингу персоналу, то фахівці [8] радять використовувати шкалу Харінгтона, яка є універсальною для оцінювання якісних характеристик об'єктів.

Отже, найвищий рівень рекрутингу прослідковується на ВАТ «Карлівський машинобудівний завод», тоді як найнижчий – на ДП «Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка»; беручи до уваги подану вище шкалу вимірювання рекрутингу слід зазначити, що всі підприємства знаходяться у межах від середнього до найвищого рівня якості рекрутингу.



Умовні позначення: 1 – ДП «Харківський приладобудівний завод ім. Т. Г. Шевченка»; 2 – Харківське державне авіаційне виробниче підприємство; 3 – ЗАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод»; 4 – ВАТ завод «Потенціал», 5 – Зміївський машинобудівний завод-філія ВАТ «АВТРАМАТ»; 6 – ВАТ «Карлівський машинобудівний завод»; 7 – ВАТ «Турбоатом»

Рис. 2. Значення інтегрального показника рівня якості рекрутингу персоналу на підприємствах, що досліджувались

Автор розділяє причини, які призвели до негативного значення інтегрального показника якості рекрутингу, на суб'єктивні й об'єктивні.

До об'єктивних причин належать недосконалість системи показників рекрутингу персоналу, і в цьому випадку пропонується введення і застосування системи Key Performance Indicators (ключових показників ефективності) та недосконалість звітної матеріалу для отримання інформації за даними показниками, і в цьому випадку пропонується застосовувати низку звітів з рекрутингу персоналу.

До суб'єктивних причин відносяться помилки у відборі персоналу на поточні посади, тобто неякісна система методів оцінки персоналу на вторинному етапі рекрутингу.

Далі приведемо порядок застосування методичного підходу щодо визначення найбільш прийнятних для кожного аналізованого підприємства банку методів з оцінки кандидатів на вакантні посади:

Докладніше приведемо порядок вибору сучасних методів підбору персоналу:

1. Формуємо перелік методів підбору персоналу. Для цього проводимо детальний аналіз теорії використання методів підбору персоналу. З цією метою слід вивчити та проаналізувати літературні джерела (наукові, популярні), використати дані мережі Інтернет. Паралельно проводимо аналіз практики використання методів підбору персоналу на підприємствах за допомогою соціальних методів (опитування, інтерв'ювання, анкетування, тестування тощо).

2. Для створення анкети для конкретного підприємства слід провести пілотне обстеження, тобто за допомогою загального переліку методів визначитися з тими, які підприємство використовує у своїй практиці підбору персоналу або які воно бажає використовувати. Після цього формуємо питання для конкретного підприємства.

3. Проводимо безпосереднє опитування працівників відділів по роботі з персоналом. У результаті формуємо масив даних для проведення факторного аналізу.

4. Проводимо факторний аналіз.

5. Аналізуємо склад кожного фактора з найбільшими і найменшими дисперсіями.

6. Робимо вибір необхідних методів підбору персоналу. Приклад вибору необхідних методів наведений у табл. 1.

Розглянемо для прикладу результати проведення факторного аналізу для Зміївського машинобудівного заводу-філії ВАТ «АВТРАМАТ».

У результаті проведення факторного аналізу виявилось, що на Зміївському машинобудівному заводі-філії ВАТ «АВТРАМАТ» найбільшу дисперсію (27,66% дисперсії) має фактор 1 «Оцінювання особистісних і професійних якостей персоналу», тобто керівники підприємства бажають спрямувати програму оцінювання кандидатів на виявлення саме цих якостей, оскільки від рівня професіоналізму залежить якість роботи як управлінського персоналу, так і виконавців процесу виробництва. Особистісні якості виходять на передній план у зв'язку із застосуванням на підприємстві інтенсивної програми соціалізації і профілактики зниження якості соціально-психологічного клімату в колективах. Оцінювання мотиваційного ядра особистості персоналу отримало найменшу (6,91%) дисперсію, оскільки насправді дане оцінювання не проводиться взагалі, проте Зміївський машинобудівний завод-філія ВАТ «АВТРАМАТ» прагне досліджувати мотиваційне ядро особистості з метою збільшення продуктивності праці працівників (рис. 3).

Що ж стосується отриманих факторів за бажаним критерієм на аналізованих підприємствах, то можна провести класифікацію за технологіями рекрутингу, які застосовуються переважно рекрутинговими агентствами для пошуку кандидатів різних рівнів.

Для підприємства Зміївському машинобудівному заводі-філії ВАТ «АВТРАМАТ» доцільно використовувати методи, наведені в табл. 1 за сформованими факторами відповідно технологіям рекрутингу:

З табл. 1 видно, що масові вакансії мають переважно невелику кількість методів оцінки кандидатів, які можуть використовувати спеціалісти Зміївського машинобудівного заводу-філії ВАТ «АВТРАМАТ», проте переважну більшість методик підприємство має для підбору персоналу на посади середнього рівня, котрі вимагають від кандидатів вищого рівня здібностей. Зрозуміло, що переманюванням підприємство не займається, проте де-

які методи, які використовує підприємство, можна застосувати для спеціалістів вищої ланки. Для пошуку таких спеціалістів доцільно залучати рекрутингові агентства, якщо підприємство не утримує у своєму штаті подібного професіонала, який працює у рекрутинговому агентстві.

ристик кандидатів є головною і невід'ємною умовою прийняття їх на роботу (переважна більшість за всіма підприємствами). Досить дієвим і широко вживаним є інструмент підбору кадрів за допомогою резюме кандидатів, адже саме за заявленими характеристиками спе-

Таблиця 1

Методи рекрутингу персоналу на стадії оцінки для Зміївського машинобудівного заводу-філії ВАТ «АВТРАМАТ»

Назва методів	Назва технології		
	Масовий рекрутинг	Екзек'ютив сеч	Хед хантинг
Фактор – оцінювання особистісних і професійних якостей персоналу			
Оцінка особистісних здібностей (тестові методики особливостей особистості Т. В. Матоліна, К. Леонгарда та ін.)	+	+	
Оцінка міжособистісних відносин у колективі (методика В. В. Бойко, М. Снайдера та ін.)	+	+	+
Оцінка мотиваційних стимулів (методики визначення потреб А. Маслоу, С. Джексона)	+	+	+
Оцінка за результатами резюме	+	+	
Оцінка професійної поведінки (поведінкове особистісне інтерв'ю)		+	+
Оцінка професійних інтересів («Опитувальник інтересів Стронга – Кемпбелла», «Опитувальник інтересів Г. Кюдера»)	+	+	
Фактор – оцінювання соціально-психологічних характеристик особистості			
Оцінка особистісних якостей за допомогою ситуативних завдань (Кейс-стаді)		+	+
Оцінка ціннісних орієнтацій (методики М. Рокіча та ін.)		+	+
Оцінка особистості за соціонічними типами (тест А. В. Молодцова, тест В. Воробйова)		+	+
Оцінка рівня конфліктності (методика визначення конфліктності К. Томаса, Н. В. Гршиної та ін.)		+	+
Фактор – оцінювання професійної спрямованості особистості			
Оцінка типу характеру та темпераменту (методики EPQ К. Ю. Айзенка, К. Леонгарда та ін.)	+	+	
Оцінка професійної спрямованості (тести В. А. Клімової)	+	+	
Оцінка професійної здатності за допомогою Assessment Center		+	+
Фактор – оцінювання поведінкових характеристик особистості			
Оцінка комунікативних здібностей та навичок (методика КОС-2; визначення рівня комунікабельності В. Ф. Ряховського та ін.)		+	
Фактор – оцінювання мотиваційного ядра особистості			
Оцінка мотивації досягнень (методика А. Мехрабіана, А. Елерса та ін.)		+	
Оцінка мотивації до праці (С. В. Соловійова, В. І. Герчиков)	+	+	

Таким чином, отримуємо стан рекрутингу персоналу за допомогою оцінки якісної та кількісної сторони даного процесу.

Отже, при розрахунку інтегрального показника були враховані основні, найбільш важливі характеристики рекрутингової діяльності підприємства, які впливають на процес прийняття раціонального рішення щодо вибору кращих спеціалістів; запропонована методика розрахунку орієнтована на реальні досягнення підприємств.

У ході проведення факторного аналізу було з'ясовано, що оцінка соціально-психологічних характе-

ціаліст з підбору кадрів обирає попередню групу кандидатів. Формування високопрофесійного штату – це запорука надійної роботи підприємства взагалі, адже саме від компетентності працівників ланки управління залежить правильність і раціональність роботи обслуговуючого персоналу. Тому спеціалісти, які приймають рішення у формуванні основного штату підприємства, мають на меті удосконалити існуючий досвід підбору кадрів за рахунок використання новітніх методів підбору кадрів. Головним стратегічним елементом у підборі кадрів виступить мотиваційне ядро особистості і пев-



Рис. 3. Склад факторів оцінки персоналу на Зміївському машинобудівному заводі-філії ВАТ «АВТРАМАТ»

ний набір соціально-психологічних якостей особистості, які будуть відповідати профілю роботи на окремому підприємстві. Труднощі, які пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, економічним зростанням і збільшенням фінансового ризику діяльності підприємств, визначають необхідність життєздатності підприємства, яке здебільшого залежить від компетентності суб'єктів управління, їх знань, їх здатності до прийняття та реалізації стратегічних рішень, забезпечення балансу інтересів учасників корпоративного управління з інтересами підприємства. Саме набір цих якостей повинен враховуватися при прийомі на роботу працівників, особливо управлінської ланки.

Таким чином, було сформовано методичний підхід щодо оцінки стану рекрутингу персоналу за допомогою використання факторного аналізу та розрахунку таксономічного показника якості рекрутингу, що дозволило:

- ✦ визначити реальне становище рекрутингу персоналу на аналізованих підприємствах та визначити резерви розвитку даного процесу за допомогою застосування системи КРІ;
- ✦ визначити набір методів оцінки кандидатів на посади, а також запропонувати найбільш прийнятні методи рекрутингу на стадії оцінювання кандидатів з урахуванням сучасних методів підбору персоналу. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Жиляева І. Ю.** Формирование показателей для определения состояния рекрутинга персонала на машиностроительных предприятиях / И. Ю. Жиляева // Экономика глазами молодых : материалы V международного экономи-

ческого форума молодых ученых (Минск, 1 – 3 июня 2012 г.). – Минск : БГАТУ, 2012. – 476 с.

2. **Ветлужских Е. А.** Разработка КРІ в компании / Е. А. Ветлужских. – М. : Библиотека персонал-технологий, 2005. – 42 с.

3. **Каплан Р.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.

4. **Одегов Ю. Г.** Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

5. **Половинко В. С.** Система оценки персонала в концепции управления по результатам : монография / В. С. Половинко, М. Г. Сазонова. – Омск : Омск. гос. ун-т, 2008. – 255 с.

6. **Терентьева Т. А.** Подбор персонала: практические инструменты и приемы / Т. А. Терентьева. – М. : ЭКСМО, 2010. – 398 с.

7. **Трофимова С.** КРІ для рекрутера / С. Трофимова // Кадровое дело. – 2007. – № 10. – С. 69 – 74.

8. **Литвак Б. Г.** Управленческие решения / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» : Изд-во ЭКМОС, 1998. – 248 с.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету **Орлов П. А.**