

Турчина С.Г. Управление изменениями в контексте стратегического развития предприятий

В статье исследованы основные модели управления изменениями. Предлагается процесс управления изменениями разделить на три отдельных этапа, прохождения каждого не является обязательным для всех предприятий. Соблюдение предложенного поэтапного плана управления изменениями на современных предприятиях дает возможность оценить готовность хозяйствующего субъекта к изменениям, тщательно спланировать деятельность предприятия, своевременно преодолеть возможные сопротивления, провести эффективное распределение полномочий между участниками процесса изменений.

Ключевые слова: изменения, классификация изменений, предприятие, управление изменениями, модель управления изменениями.

Turchina S.G. Managing of changes within the strategic enterprise development context

Existing management of changes models in enterprises were analyzed and summarized. Criteria for selection were set, which the choice of the necessary managing of changes model of the modern enterprise must be based on. The most relevant management of changing stages is proven within the strategic enterprise development context.

Keywords: changes, classification of changes, enterprise, managing of changes, managing of changes model.

Дата надходження до редакції: 03.03.2016 р.

Рецензент: д.е.н., професор Михайлова Л.І.

УДК 331.108.37: 331.446.4

**ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ
З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРЕТЕНДЕНТА НА ПОСАДУ**

Г. Ю. Глуходід, аспірант*, Сумський національний аграрний університет

* Науковий керівник д.е.н., професор Л.І. Михайлова

Здійснено аналіз ключових факторів добору персоналу, механізмів проведення співбесід, шляхом опитування керівників підприємств та начальників кадрових служб; висвітлені чинники прийняття претендента на посаду. Обґрунтована необхідність вдосконалення методики добору персоналу. Розроблені рекомендації з удосконалення методів добору кадрів, запропоновані методики оцінки здібностей ймовірного працівника.

Ключові слова: співбесіда, кадровий менеджмент, методи добору персоналу, психологічні особливості співробітника.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Складовим елементом ефективного розвитку аграрного підприємства є проблема добору висококваліфікованих кадрів та раціональне розміщення трудових ресурсів, особливо враховуючи нестабільну економічну ситуацію в Україні. Основним завданням керівника є оптимізація виробничих процесів та максимізація прибутків, у тому числі й за рахунок грамотного підходу до підбору персоналу. Важливим при визначенні ролі професійної підготовки, є врахування психологічних особливостей претендентів на посади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організація процесу ефективного відбору персоналу є складовою успішного менеджменту. Відбір персоналу – це процес вибору найбільш здібних, придатних кандидатів із числа претендентів [1]. Питання ефективного добору персоналу досліджують багато вітчизняних та закордонних вчених, зокрема Буднік М.М., Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Михайлова Л.І., Tong Li, Шканова О.М.

Виділення невирішених раніше частин

загальної проблеми. Праці вітчизняних та закордонних науковців, з даного питання, здебільшого акцентують увагу на необхідності добору персоналу з урахуванням набору компетенцій відповідно до посадових інструкцій та цілей організації. Разом з тим питання методів добору персоналу залишаються маловивченими, особливо, в контексті поєднання професійних та психологічних якостей претендентів на посаду.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження є формулювання рекомендацій з удосконалення методів добору персоналу, зокрема, з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду, а також акцентування уваги на основних складових співбесіди, що впливають на прийняття позитивного рішення для претендента на посаду.

Виклад основного матеріалу. Успішне функціонування підприємства прямо пропорційно залежить від раціональної кадрової політики менеджера. Управління персоналом не можливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються процедури відбору та оцінки пер-

соналу. Найбільш важливими із них є критерії оцінки та відбору персоналу, до яких відносять: професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні [2]. Важливу роль у процесі управління персоналом відіграє процедура відбору необхідних кадрів, яку варто знати як менеджеру, так і молодому фахівцю, аби вдало працевлаштуватися [3]. Прийняття претендента на посаду – один із етапів формування кадрового потенціалу підприємства.

Ефективний підбір може підвищити рівень задоволеності співробітників і знизити плинність кадрів, дозволяє зменшити навантаження на систему навчання персоналу, зміцнює командний дух, ефективно управління процесом набору персоналу сприяє скороченню числа випадків трудових суперечок, підвищує організаційний рівень продуктивності [4]. Розрізняючи поняття «набір персоналу» та «відбір кадрів», варто зауважити, що набір персоналу являє собою процес залучення нових співробітників до роботи у окремому підприємстві. У той час, як відбір кадрів характеризується принципом обрання найбільш компетентного серед претендентів на посаду. Процес відбору персоналу направлений на визначення кандидата, який буде максимально відповідати пред'явленим вимогам і виконувати поставлені перед ним завдання на належному рівні (ні вищому, ні нижчому) [5].

З метою аналізу ключових факторів добору персоналу та механізмів проведення співбесід, ми використовували наступні методи: опитування, тестування, вибіркового спостереження. Поглиблене емпіричне дослідження проводилося навесні 2015 року. Респондентами виступили 38 керівників та начальників кадрових служб підприємств галузі сільського господарства Сумської та Чернігівської областей. Дослідження проводилося шляхом письмового опитування, на правах анонімності.

Опрацьовані результати дослідження, продемонстрували, що 58% з опитаних менеджерів під час співбесіди не використовують методи тестування для оцінки психологічних особливостей особи. Нехтування методом тестування, як правило, позбавляє можливості керівника чітко визначити індивідуальні психологічні особливості співробітника та співставити їх з переліком необхідних для виконання поставлених завдань організації. Під час першої зустрічі керівника кадрової служби та претендента на посаду практично не можливо визначити рівень мотивації до успіху, рівень готовності до ризику (вміння самостійно приймати рішення і брати на себе відповідальність), рівень наявності лідерських якостей (вміння перекоонувати, нав'язувати власну думку), інтернальність або екстернальність та інші важливі особливості, що безпосередньо впливатимуть на ефективність роботи співробітника.

Втім, зазначені результати проведеного

опитування є досить суперечливими, зважаючи на те, що під час опитування менеджери, окрім стандартних вимог до претендента, акцентували увагу на важливості наявності ряду психологічних особливостей. До необхідних якостей респонденти віднесли: комунікабельність, організованість, вміння висловлювати власні думки, вмотивованість та стресостійкість.

Для оцінки рівня психологічної готовності до виконання поставлених завдань рекомендуємо використовувати метод тестування. Під час відбору фахівців економічного напрямку (менеджер з маркетингу, економіст і т.д.), доцільним буде застосування таких психологічних тестів: тест на діагностику особистості на мотивацію до успіху (за Т. Елерсом); тест на визначення рівня готовності до ризику (за Шубертом); методика визначення підприємницьких здібностей; тест на визначення рівня наявності лідерських якостей; тест з «локус-контролю» (за Дж. Роттером) [3]. Кожен співробітник здійснює вплив на мікроклімат в організації, а в окремих випадках, на імідж фірми. Підприємства, що приділяють увагу розвитку корпоративної культури, де основними принципами є взаємодопомога та субординація, характеризуються високими показниками продуктивності праці та низьким рівнем плинності кадрів. Приймаючи управлінське рішення стосовно претендента, необхідно враховувати його релігійні та ментальні особливості, коло інтересів, життєві прагнення.

Під час співбесіди роботодавець ставить різні запитання, а кандидати відповідають на них. Дослідження продемонструвало, що для менеджерів найбільш значущими є відповіді на питання, що стосуються: ймовірного розміру заробітної плати (цікавляться 84 % опитаних); причини звільнення з попереднього місця роботи (79 %); особистого бачення кар'єрних досягнень через 5-10 років (68 %); ставлення до понаднормової роботи та стресу (63 %).

Разом з тим відповідальних, що здійснюють відбір персоналу, майже не цікавлять питання, пов'язані з останніми досягненнями претендентів (42 %), їх недоліками (37 %) та вивченням останніх наукових публікацій стосовно функцій них обов'язків та повноважень запропонованої посади (21 %). Пріоритетність керівників демонструє, що під час кадрового добору акцентується увага виключно на практичних факторах та ігноруються питання, що розкривають особистісні якості співробітника. Такі підходи негативно впливають на процес формування кадрового потенціалу підприємства. Спираючись на особисті спостереження автора, варто зазначити, що для компанії та підприємств, які здійснюють добір персоналу, ігноруючи психологічні, ментальні, культурні особливості претендентів на посаду, характерні високі показники плинності кадрів.

Дана ситуація виникає у випадку відсутнос-

ті єдиних стандартів підбору, прийнятих в компанії. Тобто, набір працівників здійснюється під конкретну вакансію, без оцінки того, наскільки вони в цілому відповідають цілям, завданням і культурі організації. У результаті – персонал компанії є досить строкатою масою, яка суперечливо реагує на одні й ті ж події, як внутрішнього життя компанії, так і змін зовнішньої кон'юнктури [6].

Під час добору кандидатів доцільно не обмежуватися методом «інтерв'ю», оскільки влаштовуючись на роботу, претендент рекламує себе, як відмінного фахівця, добирає слова, наголошує на своїх перевагах і замовчує недоліки. Прийня-

тя управлінського рішення стосовно кандидата на посаду має ґрунтуватися не лише на базі інформації, яку надав про себе претендент, але й на основі інформації, представленої з альтернативних джерел. Так, зокрема, лише кожен п'ятий із опитаних респондентів звертається до альтернативних джерел інформації (рекомендаційні листи, телефонний дзвінок на попереднє місце роботи, моніторинг сторінки у соціальних мережах) у процесі добору кадрів. Розглянемо розміщення пріоритетів, щодо використання альтернативних джерел інформації на рис 1.

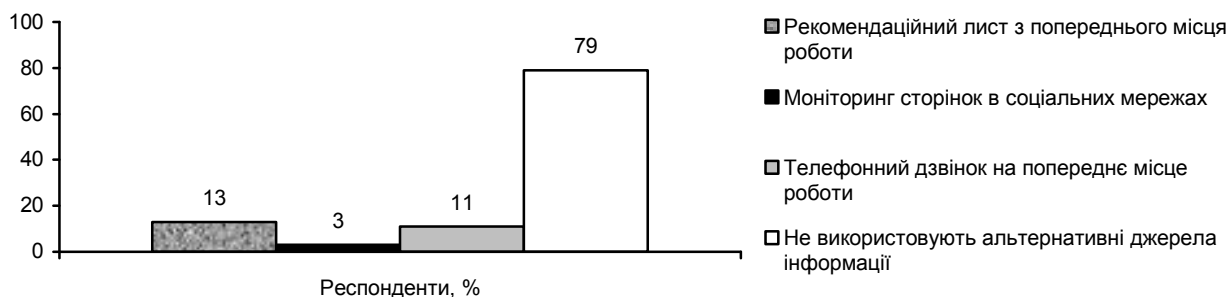


Рис. 1. Використання альтернативних джерел інформації під час прийняття кадрового управлінського рішення

Серед альтернативних джерел інформації респонденти віддали перевагу рекомендаційним листам, а також телефонному дзвінку на попереднє місце роботи. Якщо аналізувати витрати часу на збір альтернативної інформації, можна зробити припущення, що керівники кадрових служб обирають найменш затратний спосіб. Зокрема, рекомендаційний лист не потребує витрат часу, а телефонний дзвінок триває не більше 1-3 хвилин. Отриману інформацію за допомогою телефонного дзвінка на попереднє місце роботи не можна розцінювати як однозначно достовірну, оскільки варто враховувати фактор суб'єктивізму. До того ж, попередні два способи, на відміну від моніторингу в соціальних мережах, не дають можливості проаналізувати культурні та релігійні вподобання, коло інтересів та прагнення майбутнього співробітника.

Не зважаючи на те, що 58 % респондентів не використовують методи тестування, 79% не вважають за доцільне використовувати альтернативні джерела інформації про особу претендента, вирішальним фактором під час прийняття нового співробітника до організації є особисте враження керівника від співбесіди. На нашу думку такий підхід у ході добору персоналу є суб'єктивним, а тому не може вважатися раціональним і загальноприйнятим. Особисте враження керівника – це вагомий чинник під час працевлаштування, проте прийняття рішення щодо призначення особи на посаду має ґрунтуватися, перш за все, на основі комплексної оцінки професіоналізму претендента. Безперечно, топ-менеджери з великим досвідом

роботи, можуть спиратися на власні враження від співбесіди, а от молодим керівникам з невеликим досвідом управлінця, а іноді – з відсутністю досвіду, доцільно застосовувати заздалегідь підготовлений механізм добору співробітників.

Перш за все, керівникам кадрових служб потрібно достеменно перевірити достовірність всіх наданих документів претендента. Приймаючи людину на посаду, управлінцям слід враховувати психологічні особливості претендентів та їх відповідність займаній посаді. З метою збільшення інформації про претендента, рекомендуємо уважно вивчати наповнення сторінок кандидатів на посаду у всіх соціальних мережах.

Низька ефективність роботи працівника може бути викликана відсутністю набору компетенцій саме для займаної посади. Не поодинокі випадки, коли після внутрішньо-організаційних кадрових ротаций ефективність одного і того ж співробітника зростає. Тобто навички та вміння співробітника у більшій мірі відповідають новій займаній посаді. Одним із завдань кадрового менеджменту є раціональний розподіл кадрових ресурсів. Керівникам необхідно чітко уявляти набір якостей, навичок та вмінь, які необхідні для відповідності визначеній посаді. Для зручності доцільно використовувати таблицю відповідностей необхідних навичок та вмінь співробітника (карту компетенцій). Варто зауважити, що карти компетенцій, як правило, складають менеджери з підбору персоналу, з урахуванням складових елементів кваліфікаційних карт, а також бажаних психологічних особливостей та здібностей посадової особи.

Таким чином до співбесіди буде готуватися не лише претендент, але й керівник. У процесі заповнення таблиці (карти компетенцій), менеджер формує чіткий портрет претендента на посаду та вимоги до нього, а під час співбесіди, виключно проставляє відмітки про відповідність (або не відповідність) вакантній посаді. Також, під час добору персоналу, важливо відокремлювати завдання та обов'язки згідно посадових інструкцій та доручення керівництва, адже виконання різного роду доручень і завдань безпосереднього начальника є цілим блоком щоденної роботи працівника.

Висновки. Здійснивши дослідження ключових факторів добору персоналу, механізмів проведення співбесід, ми можемо зробити певні висновки. Використовуючи аналіз даних за результатами проведеного дослідження, нами були запропоновані наступні рекомендації з удосконалення методів добору персоналу:

➤ застосовувати методи тестування з метою визначення психологічної готовності претен-

дента на посаду до виконання поставлених завдань;

➤ уважно вивчати наповнення сторінок кандидатів на посаду у всіх соціальних мережах (Twitter, ВКонтакте, Facebook);

➤ під час співбесіди чітко оговорити перелік обов'язків згідно посадових інструкцій вакантної посади, а також акцентувати особливу увагу на вміннях виконувати доручення керівництва;

➤ розробити та впровадити використання карти компетенцій співробітника з метою зведення до мінімуму впливу фактору суб'єктивного сприйняття претендента на посаду.

Також до рекомендацій з удосконалення системи відбору кадрів, ми відносимо застосування методу ситуативних задач, яким успішно користуються закордонні компанії. Постійне удосконалення системи добору персоналу не гарантує повну бездоганність роботи співробітників, проте зводить до мінімуму ймовірність ірраціонального кадрового менеджменту.

Список використаної літератури:

1. Михайлова Л.І. Управління персоналом/ Михайлова Л.І. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом. [Електронний ресурс] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // Центр учбової літератури. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://subject.com.ua/pdf/344.pdf>.
3. Глуходід Г. Ю. Психологічні особливості підготовки майбутніх менеджерів / Г. Ю. Глуходід, Л. І. Михайлова. // Вісник Сумського НАУ. – 2012. – №11. – С. 3–6.
4. Tong Li. Nestle Employee Recruitment Research / Tong Li. // International Journal of Business and Social Science. – 2015. – №4. – P. 97–113.
5. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко. // Бізнес Інформ.. – 2014. – №2. – С. 361–366.
6. Федорова А. С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / А. С. Федорова, В. І. Бокій. // Вісник КНУТД. – 2014. – №1. – С. 187–193

Глуходід А.Ю. Совершенствование методики отбора персонала, с учетом психологических особенностей претендента на должность

Осуществлен анализ ключевых факторов отбора персонала, механизмов проведения собеседований, путем опроса руководителей предприятий и руководителей кадровых служб; освещены факторы принятия претендента на должность. Обоснована необходимость совершенствования методики подбора персонала. Разработаны рекомендации по совершенствованию методов отбора кадров, предложены методики для оценки способностей потенциального сотрудника.

Ключевые слова: собеседование, кадровый менеджмент, методы отбора персонала, психологические особенности сотрудника.

Hluhodid H. Improved methods of personnel selection, taking into account psychological features of the candidates

The analysis of the key factors of recruitment, mechanisms of the interview has been executed by the way of polling of managers and heads of personnel services; the factors of personnel employment the position have been also researched. The necessity of improving the method of recruitment has been justified in the article. The recommendations of improving the methods of recruitment have been elaborated. The assessing abilities of methodology of the alleged employee have been put forward.

Keywords: interview, human resources management, methods of recruitment, psychological characteristics of employees.

Дата надходження до редакції: 21.03.2016 р.

Резензент: д.е.н., професор Л.І.Михайлова