

АЛЬТЕРНАТИВНІ СИСТЕМИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Н.С. Мамонтенко, к.е.н., ст. викладач

Д.А. Назаренко

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Переважна більшість підприємств світу наразі знаходяться на складному шляху жорсткої боротьби з численними конкурентами. З огляду на це, керівництву підприємств доводиться звертати більше уваги на такі аспекти діяльності організацій як маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність, оптимізація перебігу логістичних операцій. Для досягнення позитивних результатів в цих перспективних для будь-якого бізнесу сферах підприємствам необхідно сконцентрувати свої зусилля на здійсненні ефективного відбору кваліфікованого персоналу.

Методи відбору персоналу – це комплекс стандартизованих процедур, які існують для полегшення процесу відбору кадрів [1]. Протягом багатьох десятиріч провідні організації світу використовували так звану «класичну трійцю» методів: заповнення кандидатом аплікаційної форми, інтерв'ю та рекомендації з попереднього місця роботи. Іноді ці методи використовувались окремо, але здебільшого вони застосовуються саме комплексно для досягнення найкращого результату.

Незважаючи на те, що «класична трійця» методів все частіше зазнає критики з боку багатьох сучасних теоретиків та практиків менеджменту, ця сукупність методів продовжує активно застосовуватися у практиці відбору персоналу на більше, ніж 80% всіх підприємств світу [2]. Така консервативність часто приводить до обрання «неправильних» кандидатів та здатна негативно вплинути на рівень продуктивності існуючого колективу підприємства. Серед недоліків «класичної трійці» виділяють наступні: шаблонність аплікаційної форми, недостатність отриманих даних аплікаційних форм для прийняття обґрунтованого рішення щодо потенціальної успішності функціонування кандидата на даній посаді, а також висока ймовірність того, що результати інтерв'ю зазнають впливу суб'єктивних факторів, так як навіть найкваліфікованіші HR-спеціалісти часто не можуть повністю абстрагуватися від власних уподобань та стереотипічних уявлень під час роботи з кандидатами.

«Класична трійця» методів є основою, на базі якої деякі спеціалісти та компанії намагаються розробити нові, прогресивніші методи відбору персоналу. Найчастіше результатом цих спроб є модифікації класичних методів, найпопулярнішими з яких є наступні:

1. Використання резюме (CV) замість стандартизованої анкети. Використання даного методу надає кандидату можливість творчо висловити власні думки та проявити такі уміння та навички, як формулювання власних думок чітко та лаконічно, здатність виділяти важливу інформацію, логічне мислення та креативність. Іншою перевагою використання резюме є те, що розробка документу та його презентація покладена на кандидатів, а не на підприємство [3]. Це сприяє заощадженню часу та коштів компанії. Але і така модифікація стандартної анкети не є ідеальною: маючи свободу формулювання резюме, кандидат може спробувати «оминути» свої слабкі професіональні сторони або не згадувати про них взагалі. Крім того, створюючи резюме власноруч, кандидату легше надати інформацію, що є неправдивою (як частково, так і повністю).

2. Заміна звичайної паперової анкети на онлайн-версію. Перехід на цифрові версії анкет дозволяє заощадити кошти підприємства та зменшити кількість часу, який потребується для отримання анкети, обробку зібраних даних та повідомлення кінцевих результатів відбору кандидату [4].

3. Підвищення рівня кваліфікації інтерв'юера, який працює з кандидатами. Даний захід сприяє уникненню багатьох типових помилок, які схильні допускати в своїй роботі більшість інтерв'юерів.

4. Розробка шаблонного «сценарію», згідно з яким буде проводитись інтерв'ю з кожним кандидатом. Якщо використовується такий метод проведення інтерв'ю, взаємодія кандидатів з HR-менеджером стає стандартизованою і більш передбачуваною. Даний захід здатний значно

зменшити ризик виникнення будь-яких непорозумінь або конфліктних ситуацій між кандидатом та інтерв'юером.

Вживання одного або декількох вищеперелічених заходів надає підприємству можливість більш ефективно використовувати традиційні методи відбору персоналу, але часто ці модифікації не можуть повністю ліквідувати недоліки «класичної трійці» методів.

З огляду на вищеперелічені недоліки, останнім часом все більша кількість підприємств світу починає використовувати альтернативні методи відбору персоналу.

Психологічне тестування здебільшого використовується в якості доповнення інших методів відбору персоналу, але його результати є доволі вагомим критерієм відбору найкращого кандидата. Так, переважна більшість підприємств у Великобританії комбінують психологічне тестування з іншими методами, а 70% з них базують рішення щодо кінцевого результату відбору на отриманих з тестів даних [2]. Існує два типи таких психологічних тестів: ті, що націлені на виявлення «вершини» потенціалу претендента, а також ті, що мають з'ясувати, чи наявні у претендента певні особисті якості, які допомогли б йому/їй успішно виконувати свої обов'язки на тій чи іншій посаді. Останній тип є широко вживаним у багатьох інтернаціональних компаніях, як наприклад Vodafone, Asda та LIDL, для відбору кваліфікованого обслуговуючого персоналу. Перший тип психологічних тестів застосовується на практиці набагато менше (лише близько 40% всіх компаній), і переважно слугує своєрідним «бар'єром» для найменш перспективних кандидатів, а не кінцевим критерієм відбору найкращого кандидату. Недоліком використання психологічних тестів є їх відносна складність та висока вартість розробки. Крім того, тести, які мають виявляти психологічну схильність до виконання того чи іншого виду роботи, вважаються недосконалими через те, що вони сприяють дискримінації певних демографічних груп кандидатів (в першу чергу, від цього можуть постраждати представники етнічних меншин та жінки).

Найбільш точним та ефективним методом відбору персоналу сьогодні вважаються центри оцінки (з англійської: *assessment centres*). Перевагою центрів оцінки є те, що вони надають можливість протестувати кандидатів на практиці та обрати найкращого кандидата, спираючись на результати їхньої дій. Центри оцінки використовують різноманітні види тестів та завдань для формування комплексної оцінки практичних навичок та умінь кандидатів. Письмові завдання, такі як аналіз ситуації та розробка рекомендацій, допомагають оцінити аналітичні навички кандидата, а моделювання певних ситуацій (скарги незадоволеного клієнта або конфлікти на робочому місці) показує, наскільки кандидат здатний швидко приймати правильні рішення у стресових ситуаціях. Робота з презентаціями також є важливим аспектом тестування кандидатів, так як вона дозволяє оцінити креативність, аналітичні здібності та комунікаційні навички кандидата. Також у центрах оцінки можуть використовуватися і інші види тестування претендентів, такі як психологічні тести або інтерв'ю [6]. Значною перевагою використання центрів оцінки є можливість отримання достовірної інформації щодо практичних навичок та умінь кандидата. Проте послуги центрів оцінки є достатньо дорогими. Крім того, використання послуг центру оцінки не є гарантією того, що саме обраний кандидат був найкращим претендентом, адже кандидат може отримати незаслужовану оцінку через суб'єктивне сприйняття або недостатню кваліфікацію асесора.

Отже, можна стверджувати, що на сьогодні «ідеальної» системи відбору персоналу ще не існує, проте теоретикам та практикам менеджменту вдалося розробити низку заходів та методів, які дозволяють значно підвищити ефективність традиційних методів або ж повністю їх замінити на більш прогресивні. Таким чином, для кожного підприємства важливим є аналіз власних потреб у відборі персоналу, а також розробка та практичне використання відповідного комплексу методів відбору персоналу з урахуванням результатів аналізу.

Література:

1. Bloisi, W. *An Introduction to Human Resource Management*. – McGraw–Hill Education, 2007. – 486с.
2. Cook, M. *Personnel Selection and Productivity*. – Chichester, John Wiley, 1993. – 364с.
3. Cooper, D., Robertson, I. *Recruitment and Selection: A Framework for Success*. – London: Thomson, 2003. – 256с.
4. Newell, S. *Recruitment and Selection*. – Oxford: Blackwell, 2005. С.347–361.
5. Roberts, G. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. – London: CIPD, 2013. – 225с.
6. Taylor, S. *People Resourcing*. – London: CIPD, 2008. – 640с.