УДК 015.35

Валерія Яхимович,
здобувач вищої освіти, спеціальності «Економіка», УПБМ-16-Г1 Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

Науковий керівник:
Ольга Брусєнцева,
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР КАДРІВ І ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (на прикладі ПТ «Донкредит»)

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку України пов'язаний із необхідністю формуванням ефективної економічної системи. Ефективне функціонування країни вцілому забезпечується стабільним функціонуванням окремих суб'єктів господарювання. Проблема формування потенціалу людських ресурсів є актуальною для кожного підприємства. Від шляхів її розв’язання залежать якість роботи та віддача найманих працівників, а також ефективність діяльності підприємства загалом. Оскільки кадровий потенціал зосереджує набутий досвід та є джерелом подальшого розвитку суб’єкта підприємництва, слід приділяти особливу увагу якісному процесу залучення кадрів. Саме тому важливо постійно вдосконалювати системи підбору персоналу в фінансових організаціях. Тому обрана тема є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість вирішення питання професійного підбору кадрів зумовило наявність значної кількості праць із проблематики управління персоналом. Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі відомі науковці як А. Беліченко, В. Воронкова, Н. Гавкалова, Г. Дмитренко, Р. Драфт, С. Іванова,

Д. Коултер, Н. Маркова, Г. Назарова, С. Попов, О. Постоєва, Н. Протасова, та ін.. Вони акцентували увагу на дослідженні основних методів підбору персоналу та можливостей їх застосування, особливостях і специфіці етапів підбору персоналу тощо. Проте шляхи вдосконалення підбору персоналу в кредитно-фінансових організаціях є недостатньо вивченими.

Метою статті є розробка пропозицій щодо вдосконалення організації професійного підбору кадрів на повному товаристві «Донкредит».

Виклад основного матеріалу дослідження. Висвітлення питань професійного підбору на підприємстві потребує визначення змісту й сутності поняття «підбір персоналу», що є предметом досліджень багатьох українських та зарубіжних науковців [3]. Проаналізувавши наукові джерела, можна сказати, що на сьогодні є багато теоретичних напрацювань стосовно формування сучасного понятійного апарату підбір персоналу.

Згідно з поглядами Балабанової Л., «підбір персоналу - це прийняття кадрових рішень на основі вивчення та оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов’язків» [1].

Виноградський М., наводить таке поняття «підбір персоналу – це виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи» [2].

До тлумачення даного питання Кафідов В. підходить з іншого боку і стверджує, що «це визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії» [4].

Слід зазначити, що система підбору персоналу є поняттям комплексним. Кібанов А. визначає систему найму персоналу, як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Це комплекс організаційних заходів, що включає всі етапи відбору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу [5].

Спільною рисою між поняттями авторів є те, що підбір персоналу

визначається як перелік дій, спрямованих на залучення необхідного кандидата для підприємства. Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «підбору персоналу» робимо висновок, що це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді.

Розглянемо особливості професійного підбору персоналу на ПТ «Донкредит». При проведенні аналізу динаміки чисельності та структури кадрів ломбардних відділень ПТ «Донкредит» (далі – «Благо») в Запорізької області виявлено, що діяльність відділень в області забезпечують понад 40 осіб, а основний відсоток чисельності (85,37%) припадає на службовців, і лише 14,64% на інші категорії кадрів, а саме, на керівників та спеціалістів, порівну по 7,32 %.

Згідно аналізу кадрів за статтю (2015-2017 рр.), питома вага жінок в колективі досягла свого піку, а саме 60,98 %, в 2016 році.Чисельність чоловіків, також постійно коливалась від 42,86 % в 2015 р. до 39,02 % в 2016 р., і досягла середнього показника за 3 роки в 2017 р., що дорівнює 41,46%.

Під час проведення аналізу структури кадрів ломбардних відділень Запорізької області за віком встановлено, що протягом 2015-2017 рр. різких змін в динаміці середнього віку не відбувалось. Проте даний показник все ж знизився від 30,31 року до 28,76 року за 3 останні роки, що можна відмітити як тенденцію до відбору молодших працівників

Аналізуючи рівень освіченості кадрів можна побачити, що за 3 роки чисельність кадрів з повною вищою освітою збільшилась з 20 осіб у 2015 році до 25 у 2017 році, що говорить про зростання цього рівня. Разом з тим, працівники з базовою середньою та професійною освітою звільнилися, а замінили їх висококваліфіковані кадри. При цьому в 2017 році 60,98% кадрів мають повну вищу освіту.

За стажем роботи к компанії «Благо» можна виділити наступне ранжування, це: до 1 року, від 1 до 3 років, від 3 до 5 років, від 5 до 10 років.

Проаналізувавши цю структуру можна переконатись, що чисельність кадрів зі стажем роботи від 3 до 5 років скоротилась з 33,33% (у 2015р.) до 26,83 % (у 2017 р.), а чисельність кадрів зі стажем роботи від 1 до 3 років, навпаки, збільшилася з 28,57 (у 2015 р.) до 29,27 % (у 2017 р.).

При аналізі абсолютних показників руху кадрів з'ясувалось, що протягом трьох років ситуація з персоналом змінювалася, а саме, у 2015 році чисельність зросла, у 2016 році – знизилась; а в 2017 році – зміни відсутні.

Аналізуючи відносні показники руху кадрів можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність кадрів не мала різких змін протягом трьох років. Лише в 2017 р. показник знизився з 42 чол., в попередні роки, до 41 чол.. Згідно розрахованого коефіцієнту бачимо зміни у відсотковому співвідношенні, які коливались від 12,05% в 2016р до 4,88% в 2017 р., що свідчить про зменшення плинності.

Також варто відмітити індекс постійного складу, який в 2017 р. дорівнював 1 та вказав на негативну тенденцію відносно 2016 р. (0,98).

Згідно аналізу оплати праці кадрів можемо спостерігати підвищення рівня середньої заробітної плати з 11 770 грн. (2015 р.) до 13 580 грн. (2017 р.), що позитивно позначилось на індексі постійного складу, 1,02 та 1,00, відповідно.

Розглянемо особливості існуючої системи професійного підбору кадрів на ПТ «Донкредит». Для пошуку кадрів менеджери з кадрів використовують такі джерела пошуку кандидатів: кадровий резерв, внутрішні джерела, кредитно-фінансові, інші організації, служба зайнятості та рекрутингові агентства, вищі навчальні заклади та кандидати, які самостійно прийшли на відділення.

Розглянемо існуючу систему підбору кадрів в повному підприємстві «Донкредит». Процедура відбору кадрів в ломбардних відділеннях передбачає етапи, представлені на рис. 1.

Попередній відбір претендентів. Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо найму кадрів за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально

встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника.

Рис. 1. Процедура відбору кадрів в ломбардних відділеннях

Проведення первинної співбесіди з керівником – наступна стадія відбору кадрів. Співбесіда у ломбардному відділенні проводиться старшим кредитним експертом, у рідких випадках з регіональним директором. Його мета – детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент одержує також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначає ступінь його зацікавленості у запропонованій роботі. Одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховується при підготовці до проведення співбесіди.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її

виконувати.

Повне товариство «Донкредит» використовує стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі кредитного експерта буде значно відрізнятися від інтерв'ю при відборі менеджера з продажу комісійних товарів або старшого кредитного експерта).

В процесі відбіркової співбесіди також з'ясовують, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому керівники збирають інформацію про те, що являє собою претендент. При цьому не ігнорують такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час, допомагає одержати потрібну інформацію про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може ладнати і чи є працівники підприємства саме такими людьми?

Наступний етап процесу відбору кадрів – оцінка претендента. Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів на інтуїтивному рівні. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

У кожному конкретному випадку з переліку керівником відбираються ті позиції, які є найважливішими для конкретної посади на підприємстві. До того ж, до них додаються специфічні якості, якими повинен володіти претендент на дану конкретну посаду. Відбираючи найважливіші якості для визначення вимог

до кандидатів на ту або іншу посаду, слід відрізняти якості, що необхідні при прийомі на роботу, і якості, якими можна оволодіти достатньо швидко, в процесі трудової адаптації.

Після цього старшими кредитними експертами проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними кожним кандидатом за кожною якістю. Кандидат, що найбільшою мірою володіє усіма необхідними для вакантної посади якостями, займає цю посаду.

Наступний етап процесу відбору кадрів – перевірка службою безпеки.

На цьому етапі кандидат заповнює спеціальну анкету для перевірки службою безпеки. А саме, проводиться збір фактів з трудової біографії з записом в анкету всіх необхідних даних. Служба безпеки компанії відправляє запити про те, чи не був кандидат запідозрений в шахрайстві, фінансових зловживаннях і інших діяннях, посилаються також на служби безпеки компаній, де він раніше працював. Результати перевірки спрямовуються у відділ підбору кадрів, там і сповіщають про успішне або не успішне проходження перевірки.

Далі керівник «виводить» на стажування кандидата та слідкує за його результатами. Після успішного проходження навчання і здачі всіх необхідних іспитів, керівник подає документи у відділ кадрів для офіційного оформлення на роботу кандидата.

За результатами дослідження, виявлено ряд проблем, що знижують ефективність її застосування. По кожній з них були запропоновані напрямки, які поодинці, а також (переважно) комплексно дозволяють значно підвищити ефективність діючої системи по підбору, відбору і найму кадрів.

Для переходу до активного рекрутингу необхідно вивчити зарубіжний досвід компаній та обрати найбільш доцільний підхід. А для організації достатнього потоку кандидатів треба вдосконалити способи пошуку нових співробітників. Якщо деякі з них, компанія, використовує вже багато років,

наприклад, job-сайти, сайти оголошень, розклейку оголошень про запрошення на роботу, соціальні мережі, то більш інноваційні – не поспішає впроваджувати в роботу. Тому ми пропонуємо додати до вже існуючого списку, способів пошуку співробітників, сучасніші, а саме, розміщувати оголошення на міських порталах м. Запоріжжя і області, зареєструватися на професійних форумах для запрошення кандидатів, вести власний блог в якому рекламувати вакансії, зняти відео вакансії та викласти в соціальних мережах, зробити окремий кар'єрний сайт, сплатити за рекламу на радіо, на популярній електронній карті міста, в газетах, журналах, в транспорті, шукати кандидатів на сайтах знайомств. Для «закриття» вакансії також можуть стати у нагоді кадрові агентства, кадровий резерв (з числа нинішніх співробітників), колишні співробітники компанії, залучення кандидатів (як знайомих, друзів, так і простих клієнтів чи перехожих, які зацікавилися вакансією), власна база кандидатів. Корисно стежити за кадровою політикою ломбардів-конкурентів та проводити безкоштовні заходи, додатки для смартфонів, конкурси для залучення необхідних нам фахівців з цінними призами для підвищення позитивно-нейтрального іміджу компанії.

В сучасних умовах неможливо обійтися без автоматизованої системи за допомогою якої можна буде опрацьовувати більшу кількість резюме кандидатів за менший проміжок часу.

Керівнику потрібно постійно вдосконалювати свої знання, а також «підштовхувати» своїх підлеглих, наприклад, читати профільні сайти та брати участь у безкоштовних вебінарах, читати книжки та опановувати безкоштовні курси. Важливо володіти технологіями інтерв'ювання та оцінки кандидатів, тому рекрутерам потрібно освоїти технології проведення інтерв'ю та співбесід [6].

При великій кількості вакансій в компанії необхідно проводити статистику підбору, відбору і найму працівників для подальшого аналізу та усуненню можливих проблем, які виникають в процесі роботи рекруте рів. При аналізі показників можна бачити зміни в продуктивності праці, відсоток невдалих

наймів, збитки від найму слабких кандидатів, збитки через погано організований підбір кадрів та коефіцієнт прибутковості або збитковості бізнес-процесу, що можна враховувати в побудові напрямку системи підбору кадрів на наступні періоди та дають змогу робити прогнози для довгострокового планування діяльності компанії, що призведе до підвищення ролі рекрутера в очах керівництва та дозволить підняти на щабель вище відношення до підбору кадрів.

З урахуванням запропонованих напрямків щодо вдосконалення діючої в ПТ «Донкредит» системи підбору, відбору і найму кадрів, витрати на їх реалізацію складуть (табл. 1).

Таблиця 1

Кошторис витрат на запропоновані напрямки для вдосконалення системи підбору

Напрямки витрат	Необхідна сума (тис. грн.)	% від загальної необхідної суми
Створення програми з управління пошуком, відбором і наймом кадрів	125,00	41,67
Розробка єдиного стандарту підбору, відбору і найму для всіх посад	50,00	16,67
Розміщення рекламних банерів в мережі	25,00	8,34
Проведення внутрішніх конкурсів для фахівців компанії	50,00	16,67
Організація і проведення стажувань для молодих фахівців	50,00	16,67
Разом	300,00	100,00

Як бачимо з табл. 1, на реалізацію всіх пропонованих заходів буде потрібно 300 тис. грн. При цьому більшу частину витрат складуть витрати на створення програми з управління пошуком, відбором і найманням кадрів – 41,67 % від необхідної суми.

Для робіт з розміщення рекламних банерів в мережі ломбардних відділень передбачається укласти договір з одним з провідних рекламних агентств міста Запоріжжя та області.

Роботи по проведенню конкурсів для потрібних фахівців будуть доручені працівникам кадрової служби «Благо». При цьому сума винагороди за

збільшення обсягу робіт складе 20 тис. грн., на видатки, пов'язані з організацією даних заходів, буде витрачено 30 тис. грн. Решта, 50 тис. грн., будуть спрямовані на призи переможцям конкурсу (в першому випадку), а також для виплати стипендій двом студентам, запрошеним в «Благо» для стажування (у другому випадку).

За результатами дослідження внутрішніх документів кадрової служби «Благо» видно, що, в середньому, приймалося і звільнялося: 1 старший кредитний експерт компанії «Благо» в Запорізькій області, 4 кредитних експерти, 3 менеджери з продажу комісійного майна. Середній термін пошуку цих фахівців складає 5, 40 і 30 днів, відповідно. Витрати на їх пошук також різняться від 5 тис. грн. на пошук старшого кредитного експерта, 10 тис. грн. менеджера з продажу комісійного майна, до 15 тис. грн. на кредитного експерта. Так, з урахуванням цих даних, щорічна економія на зниженні плинності кадрів «Благо» заощадить близько 95 тис. грн.

Крім того, прогнозується, що втрати «Благо» від діяльності некомпетентних працівників (з розрахунку 1 річного окладу таких працівників) скоротяться на 50%.

Заощаджені кошти на зниженні рівня плинності кадрів, необхідності пошуку нових фахівців і від помилок з прийому низькокваліфікованих фахівців засоби (той же дохід для компанії «Благо») порівняємо з витратами на застосування запропонованих заходів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Рік	Річна сума витрат на виконання пропонованих заходів, тис. грн.	Річна сума економії «Благо» від реалізації пропонованих заходів, тис. грн.
2019	125,00	95 + 168 = 263,00
2020	31,25	263,00
2021	31,25	263,00
2022	31,25	263,00

Як бачимо з прогнозних розрахунків, річна сума витрат на реалізацію

заходів у всіх роках розглянутого періоду буде нижче річної суми економії, що говорить про ефективність запропонованих до реалізації заходів.

Висновки. Враховуючи запропоновані напрямки вдосконалення діючої системи підбору кадрів, можна суттєво підвищити ефективність професійного підбору. Прогнозний розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів буде менший, ніж постійні витрати компанії «Благо» на підбір та найм кадрів. При цьому вся сума витрат на реалізацію запропонованих заходів може бути включена до витрат на ведення бізнесу.

Крім того, розрахунок суми економії компанії «Благо» на зниженні суми втрат від помилок, пов'язаних з підбором, відбором і наймом кадрів, і зіставлення отриманої суми з витратами на проведення необхідних заходів, показав, що розрахункова сума економії значно перевищить розрахункову суму витрат. Це говорить про те, що пропоновані до реалізації заходи ефективні, будуть корисні для застосування в діяльності розглянутих в роботі ломбардних відділень Запорізької області.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – 2–ге вид. – Київ: Центр навч. літератури, 2009. – 502 с.

3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2–е изд., испр. – Киев: МАУП, 2002. – 192 с.

4. Кафидов В. В. Управление персоналом : учебн. пособ. / В. В. Кафидов – Санкт–Петербург: Питер, 2009. – 240 с.

5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов – 3–е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2011 – 638 с.

6. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

Матеріали подано в авторській редакції