

УДК 331.108

Гетьман О.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціально-трудових відносин
Університету митної справи та фінансів*

Царюк С.Ю.

*студент
Університету митної справи та фінансів***УПРАВЛІННЯ ПІДБОРОМ І НАЙМОМ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ (ОРГАНІЗАЦІЇ)****RECRUITMENT AND HIRING MANAGEMENT OF PERSONNEL
AT THE ENTERPRISE (ORGANIZATION)****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено теоретичні положення щодо підбору і найму персоналу на підприємствах і в організаціях. Актуалізовано важливість підбору персоналу для підприємства. Розглянуто альтернативи пошуку нового персоналу. Систематизовано основні етапи підбору і найму персоналу та сучасні ефективні кадрові технології, що використовуються на кожному з цих етапів. Узагальнено основні переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх джерел підбору персоналу. Охарактеризовано передові методи відбору претендентів на вакантні посади. Сформульовано висновок про те, що якісний підбір персоналу дає змогу збільшувати прибуток підприємства (організації), підвищувати продуктивність і результативність персоналу, що в кінцевому підсумку допомагає компанії розвиватися.

Ключові слова: вакансія, підбір персоналу, джерела підбору, відбір претендентів, найм персоналу.

АННОТАЦИЯ

В статье обобщены теоретические положения по подбору и найму персонала на предприятиях и в организациях. Актуализирована важность подбора персонала для предприятия. Рассмотрены альтернативы поиска нового персонала. Систематизированы основные этапы подбора и найма персонала и современные эффективные кадровые технологии, используемые на каждом из этих этапов. Обобщены основные преимущества и недостатки использования внутренних и внешних источников подбора персонала. Охарактеризованы передовые методы отбора претендентов на вакантные должности. Сделан вывод о том, что качественный подбор персонала позволяет увеличивать прибыль предприятия (организации), повышать производительность и результативность персонала, что в конечном итоге помогает компании развиваться.

Ключевые слова: вакансия, подбор персонала, источники подбора, отбор претендентов, наем персонала.

ANNOTATION

The article summarizes the theoretical positions regarding recruitment and hiring of personnel at enterprises and organizations. The importance of staff recruitment for the enterprise has been updated. The alternatives to finding new staff have been considered. The main stages of recruitment and staff hiring, as well as modern efficient personnel technologies used at each of these stages have been systematized. The main advantages and disadvantages of using internal and external sources of recruitment have been summarized. The advanced methods of selecting applicants for vacancies have been described. It is concluded that qualitative personnel hiring allows to increase the profit of an enterprise (organization), productivity and efficiency of the personnel, which helps the company to develop.

Keywords: vacancy, personnel hiring, hiring sources, selection of applicants, personnel recruitment.

Підбір та найм персоналу як один із найважливіших елементів системи управління

персоналом організації представляють значний інтерес через все зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага однієї компанії перед іншою розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій виробництва, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал компанії, який вирізняється високим рівнем професійних компетенцій. Значущість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність компанії.

На нинішньому етапі підбір та найм персоналу є пріоритетним завданням, що стоїть перед керівництвом компаній. Сьогодні розроблено багато надійних і ефективних систем підбору кадрів. Однак, як показує практика, ще далеко не всі організації переглянули своє ставлення до процедури відбору кандидатів із числа всіх претендентів. Можна з упевненістю стверджувати, що саме з процедури підбору і починається процес управління людськими ресурсами в будь-якій компанії. Уміння правильно підібрати співробітників є основою для розвитку їх здібностей, що в майбутньому принесе користь як самому працівникові, так і всій організації.

На сучасному кадровому ринку є хороша тенденція використовувати як новітні наукові досягнення, так і перевірені класичні методи підбору персоналу. Поєднання цих оціночних розробок дає ефективну схему діяльності, що допомагає фахівцям із персоналу в їхній непротій роботі.

Проблема управління підбором і наймом персоналу на різних підприємствах і організаціях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших.

Практичні дослідження в напрямі удосконалення підбору та методів відбору кадрів на українських підприємствах ведуться передовими вітчизняними кадровими агенціями, про що свідчать періодичні кадрові звіти, звіти з досліджень ринку праці, моніторингу оплати праці, а також популярні курси, тренінги, онлайн-вебінари для HR-менеджерів тощо. Однак на тепер не існує універсальної системи підбору і найму персоналу, яку можна було б застосувати для будь-якого підприємства чи організації, тому сучасні дослідження в цій галузі спрямовані на пошуки універсальних методів підбору кадрів.

Метою статті є узагальнення теоретичних положень щодо підбору і найму персоналу на підприємствах і в організаціях.

У процесі організації діяльності будь-якого підприємства перше місце займає система управління персоналом, або так званий менеджмент персоналу. Е. Майклз, Х. Хендфіл-Джонс, Х. Екселрод, всесвітньо відомі практики менеджменту, у своїй популярній книзі «Війна за таланти» [1] відзначають, що у XXI столітті попит на висококваліфікованих працівників істотно перевищує пропозицію. Очевидно, що успішна робота підприємств залежить від наявності таких кадрів. Тому роботодавці конкурують між собою у боротьбі за ефективних працівників, здатних максимально поліпшити результати діяльності. У цих умовах від керівництва будь-якої організації потрібні швидкі і точні рішення з підбору персоналу.

Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають [2].

Як правильно відзначає О.В. Крушельницька, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [3].

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннетта, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатів, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них

заповненої анкети претендента на посаду [4].

В.Р. Веснін вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності [5].

Отже, підбір персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вмють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії.

Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плинність персоналу [6].

На нашу думку, виняткова важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в такому:

1) у процесі підбору відсіваються гірші і невідповідні кандидатури на наявні вакансії. Це допомагає організації (підприємству) уникати можливих проблем, які могли б виникнути в майбутньому через неправильний вибір певного кандидата (наприклад, невідповідність професійних або особистісних характеристик вимогам вакантної посади, несумісність із робочим колективом або цінностями компанії, неможливість протистояти стресам на робочому місці тощо);

2) грамотно організована процедура підбору персоналу дає змогу організації (підприємству) заощадити масу часу і зусиль, які зазвичай витрачаються під час пошуку необхідного кандидата. Іншими словами, науково обґрунтована процедура відбору підвищить ефективність роботи відділу з управління персоналом і дасть змогу працівникам цього відділу приділяти більше уваги іншим проблемам (таким як, наприклад, адаптація, навчання і розвиток персоналу, стимулювання їхньої праці та інше);

3) правильно підібраний співробітник буде якісно виконувати свої посадові обов'язки. Його сумлінне та відповідальне ставлення до роботи принесе користь усій організації: ефективність її функціонування буде зростати;

4) правильно підібраний працівник без певних труднощів увіллється в трудовий колектив. Це, у свою чергу, принесе користь усім учасникам трудового процесу: сформовані зв'язки в трудовому колективі не будуть порушені (а це

значить, що ефективність його роботи, як мінімум, не знизиться, а, можливо, навіть підвищиться), новий працівник буде відчувати себе затишно з перших днів роботи (що дасть змогу скоротити терміни його адаптації), а керівництво організації буде позбавлене необхідності вирішувати різного роду конфлікти, які могли б виникнути в разі неправильного вибору кандидата;

5) і, нарешті, сам працівник буде отримувати повне задоволення від своєї роботи, що дуже важливо. Адже більшість людей багато часу проводять на роботі, вона є одним з їхніх життєвих пріоритетів.

О.П. Сторшин вважає, що підбір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає найбільш потрібних та підходящих для неї кандидатів. Необхідний обсяг роботи з підбору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням строку трудового договору, розширення сфери діяльності організації [7].

Як справедливо відмічає Дж. Стредвік, підбір персоналу починається з визначення, чи дійсно існує вакансія, тобто перш ніж запуснути процес набору на роботу, необхідно розглянути такі альтернативи [8]:

– *чи можна цю роботу передати іншій фірмі на контрактній основі?* Якщо деяка діяльність не є суттєвою частиною бізнесу, то передача здійснення її зовнішній організації може зберегти гроші та час управління;

– *чи можна реорганізувати роботу?* Чи можна прибрати зайву посаду, розділивши роботу на складники, позбавившись потім непотрібних та розділивши залишені серед інших співробітників відділу (або в інші відділи)? Тут необхідно згадати принцип збагачення праці. Наприклад, коли звільняється супервайзер, не потрібно шукати йому заміну, необхідно надати існуючим співробітникам більшу відповідальність та можливість прийняття рішення. Це не тільки підвищує ефективність, але і створює виклик з боку роботи для самолюбства співробітників та приносить задоволення від роботи. Це, звичайно, передбачає визначені додаткові виплати, оскільки співробітники навряд чи схочуть брати на себе додаткові обов'язки без прибавки до заробітної плати. Однак якщо платити семи-восьми відсоткам службовців додаткові 5%, то загалом, позбавившись робочого місця, можна отримати суттєву економію;

– *чи можна змінити графік робіт?* Якщо перспективи роботи неясні, є сенс дослідити можливість її виконання понадурочно доти, поки ситуація не проясниться, або найняти когось на неповний робочий день. Цей підхід дає визначену гнучкість у разі, якщо у майбутньому обсяг роботи зросте. Проте оплата понадурочних може бути досить накладною, до того

ж у довгостроковій перспективі система понадурочних робіт може не привести до успіху;

– *чи можна автоматизувати роботу?* За останні роки зроблено прорив у справі автоматизації офісної праці слідом за логістикою та виробництвом. Хоча рідко існує можливість замінити співробітника машиною, виникнення вакансії дає змогу радикально переглянути усю організацію робочого процесу;

– *чи приносить це робоче місце якусь користь?* Досі викликає подив, скільки існує посад навіть у дуже малих фірмах, реальна користь яких ніколи не обговорювалася. Виникнення вакансії може нарешті надати таку можливість.

Якщо жодна з альтернатив не усуває проблеми і необхідно найняти людину, можна переходити до визначення детальної характеристики вакансії. Суттєвим для характеристики вакансії є опис праці (які саме дії та цілі становлять зміст праці) та персональних вимог до спеціалізації, компетентності та особистих якостей, які повинен мати працівник для досягнення успіху в роботі.

Опис праці можливий у двох основних формах, що залежить від того, на чому акцентується увага: на виконанні визначеного завдання чи на відповідальності. З цих двох форм переважає та, яка орієнтована на відповідальність. Необхідно пам'ятати також, що опис праці – одне з перших детальних джерел інформації для кандидатів, тому необхідно чітко визначити обов'язки на самому ранньому етапі [8].

Щоби програма підбору була дієвою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. «Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, то відбір може стати неможливим.

Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає це робоче місце. І під час відбору керівник повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає

цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Водночас цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку [8].

Профіль особистості (чи портрет ідеального працівника) дає змогу подолати цей недолік. Профіль особистості – це набір особистісних характеристик людини таких як її здатність до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, вміння працювати в колективі, наполегливість, оригінальність мислення тощо. Під час оцінки кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта: компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника [8].

Персональні вимоги інформують кандидата про риси характеру та якості, необхідні для роботи. Вони слугують для самовідбору, зменшення кількості невідходящих кандидатів. Вони також суттєві під час складання попередніх списків, у яких якості кандидатів можуть бути зіставлені з необхідними, щоб подивитися, хто є найбільш підходящим, під час проведення наступної стадії відбору. Без чітко визначених персональних вимог відсів кандидатів стає суб'єктивним і пристрасним [8].

Для більшої зручності персональні вимоги до працівника оформлюють у вигляді професіограми. Професіограма – це опис психологічних, виробничих, технічних, медичних, гігієнічних та інших особливостей спеціальності, професії, в якому вказуються функції цієї професії та ускладнення в її освоєнні, пов'язані з визна-

ченими психофізіологічними якостями людини і з організацією виробництва. Вона включає в себе психограму – портрет ідеального або типового професіонала, сформульований у термінах психологічно вимірюваних якостей. Психологічну професіограму отримують у результаті психологічного аналізу професійної діяльності.

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу – залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі є бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору.

Існує два можливих джерела залучення потенційних кандидатів: зовнішнє і внутрішнє, залежно від того, який тип кадрової політики (відкритий або закритий) прийнятий в цій організації. Внутрішні джерела для заміщення вакантних посад – внутрішній конкурс, суміщення професій, ротація кадрів тощо.

Основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 1.

За неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до зовнішніх джерел, таких як центри (служби) зайнятості, робота зі студентами та випускниками ВНЗ, кадрові (рекрутингові) агенції, самостійний пошук працівників, розміщення оголошень у засобах масової інформації (ЗМІ), використання мережі Інтернет. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведена у табл. 2.

Досвід країн із ринковою економікою показує, що у сфері промисловості та надання послуг найбільш ефективними «знахідками» визнаються люди, які випадково зайшли на підприємство у пошуках роботи (це визнали у відпо-

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу

Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	– незначні фінансові витрати; скорочення плінності кадрів.	– можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	– заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника; – є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу; – можливість попереднього планування змін у штаті; – легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; – допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі.	– можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; – можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; – обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації; – можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника; – за невдалим результатом роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти.
Підбір персоналу за допомогою співробітників	– обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації.	– необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками; – недостатній рівень інформованості
	– наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності	– співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; – розвиток «покровительства».

Джерело: [9]

Таблиця 2

Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу

Зовнішні джерела пошуку персоналу	Переваги	Недоліки
	<ul style="list-style-type: none"> – широкий вибір спеціалістів на ринку праці; – співробітники, залучені ззовні, мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну – оцінку можливим прорахункам та помилкам; – неупередженість під час вибору кандидатів на вакантні посади, а отже, запобігання конфліктам через непотизм 	<ul style="list-style-type: none"> – значні фінансові витрати; – залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів; – погіршення морально-психологічного клімату у колективі; – ризик непроходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією; – значний період адаптації працівника.

Джерело: [9]

відному дослідженні понад 40% компаній), далі – звернулися за оголошеннями в ЗМІ (34%), і лише потім – за направленням державної служби працевлаштування (8%) [1].

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів і джерел пошуку кандидатів, під час вибору якого підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки загалом [9].

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу.

Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми.

У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини [10].

У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності.

Як зазначає В.А. Долятовський, професійний відбір – більш тонка, порівняно з відбором, процедура ідентифікації характеристик людини і вимог до посади. Критерії професійного відбору зумовлені тією предметною галуззю, яка становить зміст функціонала посади. Саме у процесі професійного відбору людина підбирається на посаду за критеріями професійної підготовленості та досвіду, рівня і профілю освіти. Важливим елементом професійного відбору є професійний психологічний відбір. За його допомогою здійснюється ідентифікація психологічної структури професійної діяльності та психологічних характеристик

особистості. До структури професійного відбору входять медичний, фізіологічний та інші його різновиди [10].

Під час професійного відбору пріоритет надається інтересам організації і йде пошук людини під професійно-кваліфікаційні вимоги посади.

На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Процес відбору починається зі складання кінцевого списку претендентів, тобто зі скорочення чисельності кандидатів до кількості, яка дасть змогу запрошувати їх на співбесіду. Для цього необхідно перевірити персональні якості кандидатів. Тих, хто не відповідає основним вимогам, слід відкинути (хоча можна потім розглядати як претендентів на інші вакансії) [8].

Кандидати, які увійшли до кінцевого списку претендентів, попадають у ще більш короткий список. Початкова маса скорочується до невеликої кількості осіб, з якими можна впоратися – 4–7 чоловік на кожну вакансію. Якщо виникла ситуація, коли кількість претендентів усе ще перевищує ці цифри, необхідно здійснити ще один процес, пов'язаний з підрахуванням балів. Він може здійснюватися, наприклад, у такий спосіб:

Досвід роботи	до 20 балів
Професійні навички	до 20 балів
Кваліфікація	до 10 балів
Місце проживання	до 5 балів
Інше	до 5 балів
Усього	60 балів

Краще, коли оцінку проводять дві людини, одна незалежно від одної, після чого виявляють розходження. Потім 5–6 кандидатів з найбільшою кількістю балів запрошуються на співбесіду [8].

Основними методами оцінки кандидатів у процесі відбору вважаються:

- інтерв'ю (співбесіда);
- тестування;
- вивчення біографічних даних (резюме, аплікаційна форма, біографічні опитувальники);
- метод оцінки в умовах реальної або змодельованої діяльності (розвиваючий або формуючий експеримент, центр оцінки).

Існує така важлива проблема оцінки персоналу, як суб'єктивізм – дуже розповсюджений бар'єр, який не залежить від того, хто оцінює кандидата: сам роботодавець або спеціаліст з оцінки, а також від методу оцінки, будь то інтерв'ю, в якому носій упередженості – сама людина, або тест, де його розробник також може керуватися суб'єктивними поглядами. Зовнішність людини (конституція, вага, зріст), поведінка можуть стати основою упередженого ставлення.

Економічні затрати на проведення процедур діагностики, створення методик оцінювання і навіть їх придбання становлять ще одну проблему оцінки персоналу.

Щодо всіх методів діагностики персоналу можна застосувати три критерії, такі як валідність (теоретична і практична); попередження ризику дискримінації та упередженості; економічна виправданість методу.

Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництву широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Зазначимо також, що однієї найуніверсальнішої методики відбору кандидатів не існує. Для більш об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, що відповідають фінансово-економічним можливостям підприємства.

Висновки. Таким чином, підбір і найм персоналу являє собою систему цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії. Відбір персоналу являє собою процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для вико-

нання обов'язків на певному робочому місці або посаді, вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого. Якісний підбір персоналу дає змогу збільшувати прибуток підприємства (організації), підвищувати продуктивність і «бойовий дух» персоналу, що в кінцевому підсумку допомагає компанії розвиватися.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Майклз, Э., Хэндфилд-Джонс, Х., Экселрод Э. Война за таланты / Пер. С.англ. Ю. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. 272 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька. Вид-ня 2-ге, пере- роб. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.
4. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 292 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2009. 134 с.
6. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві // Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 94–96.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: пособие для вузов / А.П. Егоршин. 4-е изд., испр. Н. Новгород : НИМБ, 2003. 720 с.
8. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 288 с.
9. Слесь О.М., Нечаева А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.
10. Долятовский, В.А. Исследование систем управления / В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. М.: МарТ, 2003. 256 с.