

19. Bratianu C. Organizational Learning and the Learning Organization [Electronic source] / Constantin Bratianu // Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation. – IGI Global, 2015. – Pp. 286–312. – Access mode to the re-

source: <http://www.igi-global.com/chapter/organizational-learning-and-the-learning-organization/125918>. (DOI: 10.4018/978-1-4666-8318-1.ch012).

Надійшла до редколегії 20.06.15

Л. Анисимова, канд. физ.-мат. наук, доц.,
В. Приймак, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В статье исследуются особенности использования технологии управления знаниями при внедрении концепции всеобщего управления качеством, разработана KM-ориентированная модель организационного обучения персонала при внедрении концепции всеобщего управления качеством.

Ключевые слова: качество, управление качеством, управление знаниями, система управления качеством, организационное обучение.

L. Anisimova, PhD, Associate Professor,
V. Pryimak, PhD, Associate Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

KNOWLEDGE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN VIEW OF IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT

The paper reveals actual problems of development and implementation of international quality standards. Authors proposed KM-oriented model of organizational learning both in view of implementation of total quality management concept and realization of enterprise's principal activity in general.

Keywords: quality, quality management, knowledge management, quality management system, organizational learning.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 20-29

УДК 331.108.37

JEL M 12

DOI: [dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/3](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/3)

Т. Білорус, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Визначено актуальність та охарактеризовано основні етапи задоволення потреби у персоналі в сучасних умовах господарювання. Доведено необхідність та узагальнено вимоги до формування карт компетенцій як інструменту відбору персоналу. Розроблено алгоритм вибору джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду. Надано практичні рекомендації щодо організації процедури відбору кандидатів за допомогою методу "ідеальної точки".

Ключові слова: потреба у персоналі, підбір та відбір персоналу, карта компетенцій, джерела пошуку кандидатів, методи відбору, оцінювання кандидатів на вакантну посаду.

Вступ. У сучасних умовах господарювання теза про те, що висококваліфікований та працездатний персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства на ринку, стає все більш актуальною. У цьому аспекті керівники багато уваги приділяють питанням управління персоналом. Особливо гострою нині є проблема задоволення потреб підприємства у персоналі, комплектування його працівниками, що володіють необхідними професійними та особистісними характеристиками. Розгляд цих питань є дуже важливим для вітчизняних підприємств, оскільки в нас не існує чітких правил та встановлених традицій у стосунках між майбутнім працівником та роботодавцем. Функція відбору персоналу нині стала займати лідируючу позицію в системі управління персоналом, її процедура стала більш складною та відповідальною, а результат – більш вагомим.

Від того, наскільки ефективно буде організована робота з пошуку та відбору персоналу, у значній мірі буде залежати не тільки якість та рівень кадрового потенціалу підприємства, але й кінцеві результати його діяльності. Для прийняття виважених рішень у цій сфері необхідно врахувати всі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку і відбору працівників, які б дали змогу якнайшвидше знайти та залучити до роботи необхідних фахівців.

Актуальність теми. Ситуація, що склалася нині в системі задоволення потреби підприємства у персоналі, значно збільшує важливість процедури пошуку та відбору персоналу з використанням новітніх ефективних методик пошуку найкращого кандидата. Ефективність та технологія роботи кадрових служб у цій сфері залежить від наявності чітких положень та інструкцій,

добре відпрацьованої процедури, а також забезпеченості правильно підібраними критеріями та методами.

Помилки, допущені в процесі набору та відбору кадрів, негативно позначаються на ефективності діяльності підприємства та соціально-психологічному кліматі колективу, тому в питаннях організації задоволення потреби у персоналі обов'язково необхідно використовувати наукові підходи.

Постановка проблеми. Недосконалість існуючого інструментарію, його недостатня практична розробленість, зумовили не лише необхідність перегляду методичних рекомендацій, але й розробки і впровадження нових, значно ефективніших та адекватних сучасним вимогам підходів до прийняття управлінських рішень щодо задоволення потреби підприємства у персоналі.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. У період сучасного становлення системи менеджменту в Україні вітчизняні науковці та практики переважно схилилися до використання інструментів запозичених у практиці промислово розвинених країн. На той момент, це був фактично єдиний вихід із ситуації, оскільки в практиці роботи радянських підприємств не існувало досвіду прийняття рішень з пошуку та відбору персоналу. Але з причини того, що адаптація цих інструментів доволі часто являла собою лише їх переклад, то окремі з них навіть не відповідали основним психометричним вимогам. Подальші дослідження також виявили, що в окремих випадках, вони навіть призводили до помилкового результату. Як показує досвід працівники кадрових служб та керівники в більшості випадків інтуїтивно приймають рішення щодо вибору джерел пошуку кандидатів та відбору працівника на конкретну вакантну

посаду, що, у свою чергу, значно знижує ефективність процесу задоволення потреби у персоналі.

Метою дослідження є вивчення та узагальнення досвіду задоволення потреби у персоналі, а також розробка формалізованих методичних рекомендацій щодо прийняття науково-обґрунтованих кадрових рішень з організації пошуку та відбору кандидатів на вакантну посаду.

Завдання дослідження. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та особливості прийняття управлінських рішень у процесі задоволення потреби у персоналі керівниками сучасних підприємств;

- обґрунтувати необхідність використання карти компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства в персоналі та узагальнити вимоги щодо формування набору компетенцій;

- розробити алгоритм прийняття рішень щодо доцільності використання різних джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду;

- виокремити етапи процесу відбору персоналу та обґрунтувати необхідність використання методів багатокритеріального аналізу при вирішенні задачі відбору кандидатів на вакантну посаду.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти організації пошуку та відбору персоналу підприємства в умовах динамічного розвитку.

Об'єкт дослідження є процес прийняття кадрових управлінських рішень щодо задоволення потреби в персоналі ринково орієнтованих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літературних джерел з питань управління персоналом загалом та організації процесу задоволення потреби у персоналі зокрема, дає змогу стверджувати, що поставлена проблема досі залишається недостатньо вивченою. Так, дослідження та розробка методичних рекомендацій, придатних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо комплектування підприємства працівниками, іще не постала об'єктом наукових інтересів учених. Загальна характеристика механізму пошуку та відбору кандидатів має місце у навчальній літературі з управління персоналом, як зарубіжних так і вітчизняних авторів [1–8]. Більш глибоко питання організації відбору та відбору персоналу висвітлені у спеціальній літературі [9–12]. Особливостям організації процесу пошуку та залучення кандидатів присвячені роботи В. Шипуліної, О. Каспрук [13], Л. Катанової [14], М. Лапитової [15] та ін. Заслугує на увагу класифікація методів відбору персоналу, розроблена І. Пономаренко [16]. Вагомий внесок в аналіз джерел пошуку кандидатів та можливостей їх використання зробили такі автори як О. Следь та А. Нечаєва [17]. Окремі аспекти прийняття рішень при відборі персоналу розкриті в роботах Н. Кузнецової [18] та А. Новікової [19]. А. Барнякова [20] та М. Буднік [21], які наголошують на значній ролі процесу відбору персоналу та його організації в сучасних умовах господарювання. Серед останніх досліджень присвячених задоволенню потреби підприємства у персоналі варто відзначити наукову статтю В. Занори, Л. Чернової, Ю. Кузьмінської та О. Данченко [22], у якій ними розроблено методику відбору кадрів з використанням математичних методів оптимізації та визначено умови, які необхідно враховувати під час реалізації процедури відбору фахівців.

Методологія дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є наукові концепції та праці вітчизняних і зарубіжних вчених, об'єктивні умови управління персоналом підприємства загалом та питання задоволення потреби підприємства у персоналі зокрема. Для вирішення поставлених завдань було використано різні загальнонаукові методи та прийоми дослідження. Зокрема, теоретико-прикладні результати отримано на основі комплексного системного підходу до

проблем задоволення потреби підприємства у персоналі з використанням наступних методів: структурно-логічного аналізу, абстракції та аналогії, комплексно-цільового та системного підходів – при побудові логіки та структури дослідження, а також для уточнення сутності основних категорій, виділенні основних факторів впливу, систематизації підходів щодо пошуку та відбору персоналу тощо; порівняльного аналізу та синтезу – при визначенні фундаментальних та ключових причин виникнення проблем у сфері задоволення потреби підприємства у персоналі.

Емпіричні дослідження базуються на використанні таких методів: спостереження та узагальнення – для виокремлення критеріїв відбору та джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду; аналітично-розрахунковий метод – для оцінювання джерел пошуку кандидатів за попередньо визначеними критеріями та кандидатів на вакантну посаду за визначеними компетенціями; динамічний підхід – для систематизації отриманих результатів дослідження; метод експертних оцінок та інтерв'ю – для отримання інформації щодо наявних "вузьких місць" у питаннях задоволення потреби в персоналі, а також для визначення вагомості критеріїв відбору персоналу.

Для підтвердження узгодженості думок експертів розраховувалися коефіцієнт конкордації, який у подальшому був оцінений за критерієм Пірсона [23–26]:

$$w = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^u T_j}, \quad (1)$$

де S_i – сума рангових оцінок експертів за кожним критерієм; $\bar{S}$ – середня сума рангів для всіх критеріїв; m, n – число експертів і критеріїв відповідно; T_j – величина, що враховує однакові оцінки різних критеріїв окремими експертами.

При цьому $\bar{S}$ та T_j розраховуються відповідно за такими формулами:

$$\bar{S} = 0,5 \cdot m \cdot (n+1) \text{ та } T_j = \frac{1}{12} \cdot \sum_{j=1}^u (t_j^3 - t_j), \quad (2, 3)$$

де u – число рангів з однаковими оцінками j -го експерта; t_j – число оцінок з однаковими рангами j -го експерта.

При оцінці суттєвості зазначених коефіцієнтів виходило з того, що чим ближче до одиниці наближається коефіцієнт конкордації, тим більш узгодженими є думки експертів. Одним із методів підтвердження істотності коефіцієнта конкордації є його оцінка за критерієм Пірсона χ^2 . Якщо $\chi_{\text{розн.}}^2 > \chi_{\text{табл.}}^2$, то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f = n-1$ та заданому рівні значимості $\alpha = 0,01$.

Розрахункове значення χ^2 визначалось за формулою

$$\chi_{\text{розн.}}^2 = w \cdot m \cdot (n-1). \quad (4)$$

Після підтвердження істотності коефіцієнта конкордації, було визначено вагомість кожного критерію вибору джерела пошуку кандидатів. Коефіцієнт вагомості визначався за формулою

$$a_i = \frac{m \cdot n - S_i}{0,5 \cdot m \cdot n \cdot (n-1)}. \quad (5)$$

Труднощі в реалізації концепції первісного дослідження пов'язані з обмеженістю доступу до інформації, що зумовлено її конфіденційним характером; негатив науково-методичного досвіду проявився у складності пошуку кваліфікованих експертів та суб'єктивності їх думок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Задоволення потреби підприємства у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб. Скла-

дність його виконання полягає в тому, що воно є комплексним, а саме:

- визначення переліку вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);
- організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та вибір джерел пошуку кандидатів);
- визначення методів роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій;
- організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів.

Задоволення потреби в персоналі зазвичай розпочинається з визначення того, хто потрібен підприємству. Традиційно для вітчизняних підприємств в основу цього процесу покладено посадову інструкцію – внутрішній правовий документ підприємства (організації), що регламентує призначення і місце працівника в системі управління, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення [27, с. 278].

Як бачимо з визначення та практики аналізу подібних документів, у посадовій інструкції описуються функції, які повинен виконувати працівник, що обіймає зазначену посаду. При оцінці кандидата на вакантну посаду експерт має визначити, наскільки конкретний кандидат здатен виконати зазначені функції. На практиці зробити це під час співбесіди практично неможливо.

Ще однією проблемою щодо використання посадової інструкції під час оцінки кандидатів на вакантну посаду є те, що на більшості вітчизняних підприємств (особливо малих) такі документи практично відсутні. Така ситуація викликана різними причинами: по-перше – розробка посадової інструкції потребує певних витрат часу та достатньо високих професійних характеристик тих, хто її розробляє; по-друге – розробка посадової інструкції не завжди вигідна керівникам, оскільки їй відсутність дає їм можливість "навішувати" на працівника виконання досить великої кількості функцій, що не входять до їх посадових обов'язків.

З огляду на цю ситуацію, нині науковці та практики дійшли висновку, що в процесі задоволення потреби підприємства у персоналі необхідно використовувати більш зручний для цього документ – карту компетенцій.

Перевагами використання карт компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі є:

- зниження суб'єктивізму при оцінці кандидатів, що є результатом наявності чітких критеріїв відбору;
- можливість проведення адекватного порівняння кандидатів на основі визначення ступенів прояву конкретних компетенцій за єдиним їх переліком;
- можливість об'єктивного порівняння як зовнішніх, так і внутрішніх кандидатів на вакантні посади.

Використання карти компетенцій у процесі задоволення потреби підприємства у персоналі підвищує вірогідність залучення кандидатів, що відповідають визначеним вимогам (компетенціям). За останні роки компетентнісний підхід активно впроваджується в практику управління підприємствами, оскільки керівники розуміють вагомість ефективної діяльності персоналу.

Отже, карта компетенцій – це документ, який описує особові характеристики працівників, їх здатність до виконання тих чи інших функцій, реалізації типів поведінки та соціальних ролей – так звані компетенції з конкретними показниками їх прояву в професійній діяльності – найбільш важливі для підприємства на даному етапі розвитку [28].

Основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне в першу чергу сформувати вимоги до набору компетенцій. У загальному вигляді вони можуть бути

представлені такими вимогами (в основу покладено вимоги до критеріїв оцінювання альтернатив [27, с. 477]):

- повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних – змінить результат;
- операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;
- мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип "мінімакс" – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20 % від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80 %) співробітника на кожній з його посад);
- вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні форма цільні способи).

У сучасній науковій літературі використовують широкий, але недостатньо впорядкований перелік компетенцій. Це обумовлено тим, що той чи інший набір визначається цілою низкою факторів (метою використання карти компетенцій, рівнем кваліфікації розробників, специфікою потреби в її використанні тощо). Завдання розробників карти компетенцій полягає у підборі необхідних для конкретної посади компетенцій із загального переліку типових. Відомо також, що є посади, які вимагають від виконавців одних і тих самих якостей. Іншими словами, навряд чи для кожної окремої посади потрібен буде абсолютно унікальний набір компетенцій, хоча в окремих випадках може бути і таке.

Тому одне з основних завдань при розробці карти компетенцій – це визначити найбільш важливі компетенції для кожної посади, у кожному конкретному підрозділі. Реалізацію цього завдання ні в якому разі не можна покладати на працівника департаменту по роботі з персоналом або одноособово на менеджера відповідного рівня (або підрозділу). Для того або визначити дійсно необхідний перелік важливих компетенцій потрібно: 1) сформувати робочу групу (до складу яких мають увійти провідні співробітники та керівники структурних підрозділів компанії, а також менеджери департаменту по роботі з персоналом); 2) використовуючи різні методи групового прийняття рішень ("мозкового штурму", "колективного блокування", "метод фокальних об'єктів" тощо) дійти потрібного результату.

У своєму дослідженні ми хотіли б звернути увагу також на те, що при формуванні карти компетенцій недостатньо лише визначити певний перелік, але й обов'язково, за допомогою наукових методів, визначити вагомість кожної компетенції. Тільки тоді компетенції можуть стати реальними критеріями для відбору кандидатів. Рекомендації щодо вирішення цього завдання за методом SMART буде розкрито в подальших положеннях статті.

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства працівниками – вербування (набору) персоналу, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

Зазвичай при виборі джерел пошуку кандидатів більшість підприємств інтуїтивно віддають перевагу тому чи іншому джерелу. У процесі дослідження ми пропонуємо використовувати певний алгоритм вирішення цього завдання, який містить кілька етапів.

Етап 1. Визначення критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів. Аналіз літературних джерел дав нам змогу сформувати певний перелік таких критеріїв, зокрема: розмір підприємства; його імідж; ступінь розвитку підприємства; специфіка потреби у персоналі; витрати, спрямовані на пошук персоналу; час, що відводиться на

пошук персоналу, ситуація на ринку праці тощо. Серед загального переліку ми визначили основні, на нашу думку, критерії. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору конкретного джерела, тому пропонуємо використовувати чотири найбільш суттєві. Також на

цьому етапі було визначено вагомість обраних критеріїв шляхом проведення експертного опитування.

Результати експертної оцінки критеріїв вибору, коефіцієнти конкордації, Пірсона та вагомість кожного з критеріїв, розраховані за формулами 1–5, наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Результати ранжування критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів*

Найменування характеристик	Умовні позначення	Результат експертної оцінки критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів			
		Час, що відводиться на пошук персоналу	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства
Сума рангів	S_i	56	65	83	87
Середня сума рангів	$\bar{S}$	72,75			
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	280,5625	60,0625	105,0625	203,0625
Коефіцієнт конкордації	w	0,0591			
Критерій Пірсона	χ^2	4,4325 > 11,345			
Коефіцієнт вагомості критеріїв	a_i	0,2934	0,2334	0,1134	0,0868

* Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт конкордації розраховувався наступним чином:

$$w_1 = \frac{648,75}{\frac{1}{12} \cdot 25^2 \cdot (4^3 - 4) - 25 \cdot 0} = 0,2076.$$

Розрахункове значення критерію Пірсона χ^2 відповідно буде становити:

$$\chi_{\text{розр.1}}^2 = 0,2076 \cdot 25 \cdot (4 - 1) = 15,57.$$

Як видно з розрахунків, для всіх критеріїв відбору одержане значення критерію Пірсона свідчать про істинність коефіцієнту конкордації, оскільки розрахункове значення χ^2 більше табличного, а саме:

$$\chi_{\text{розр.1}}^2 = 15,57, \text{ що більше табличного значення}$$

$\chi_{\text{табл.}}^2 = 11,345$ для 3 ступенів свободи та рівня значимості $\alpha = 0,01$.

Таким чином, на основі проведеного експертного опитування в групі спеціалістів, думки яких щодо предмету дослідження виявилися узгодженими, для вибору джерел задоволення потреби у персоналі було визначено структуру критеріїв відбору та вагомість кожного з них.

Етап 2. Виокремлення джерел пошуку кандидатів та їх оцінка за критеріями, що були визначені в межах

попереднього етапу 1. У теорії управління персоналом існує доволі широкий комплекс різноманітних джерел пошуку кандидатів. У нашому дослідженні ми виокремили ті джерела, що найчастіше використовують на вітчизняних підприємствах:

- А1 – приватні кадрові агенції;
- А2 – державні центри зайнятості;
- А3 – презентацій, участь у ярмарках вакансій, святах тощо;
- А4 – розміщення оголошень у ЗМІ;
- А5 – неетичні методи пошуку (хедхантинг тощо);
- А6 – особисті контакти менеджерів та співробітників;
- А7 – внутрішні джерела.

Також на цьому етапі ми оцінили доцільність використання альтернативних варіантів за обраними критеріями за 5-бальною шкалою (табл. 2):

- 5 балів – вказане джерело пошуку є найбільш прийнятним та таким, що задовольняє вказаному критерію;
- 4, 3, 2 бали – вказане джерело пошуку може бути використане, але ймовірність отримання очікуваного результату мінімальна;
- 1 бал – вказане джерело пошуку не буде ефективним при заданих критеріях.

Таблиця 2. Оцінка доцільності використання різних джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду*

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Критерій оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів												
	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу			Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	мало	достатньо	незначні	достатні	значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	велике	міжнародна корпорація
A1	5	3	1	1	5	1	5	5	1	1	3	5	4
A2	5	4	2	4	4	5	3	1	5	5	4	3	3
A3	1	5	1	3	5	2	2	1	4	1	1	4	5
A4	1	5	2	4	5	2	5	3	5	2	4	4	5
A5	2	4	1	3	4	1	5	5	1	1	1	5	5
A6	4	3	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5
A7	5	3	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5

* Джерело: розроблено автором

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями (табл. 3).

Таблиця 3. Нормалізована матриця вибору альтернатив*

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Критерій оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів												
	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу			Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	мало	достатньо	незначні	достатні	значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	велике	міжнародна корпорація
A1	0,6250	0,3750	0,1429	0,1429	0,7142	0,0834	0,4166	0,4166	0,0834	0,0770	0,2307	0,8346	0,3077
A2	0,5556	0,4444	0,2000	0,4000	0,4000	0,3571	0,2143	0,0715	0,3571	0,3334	0,2666	0,2000	0,2000
A3	0,1667	0,8333	0,1112	0,3333	0,5555	0,2222	0,2222	0,1112	0,4444	0,0909	0,0909	0,3636	0,4546
A4	0,1667	0,8333	0,1818	0,3637	0,4545	0,1334	0,3333	0,2000	0,3333	0,1334	0,2666	0,2667	0,3334
A5	0,3334	0,6666	0,1250	0,3750	0,5000	0,0834	0,4166	0,4166	0,0834	0,0834	0,0834	0,4166	0,4166
A6	0,5715	0,4285	0,3333	0,3333	0,3333	0,3334	0,2666	0,2000	0,2000	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500
A7	0,6250	0,3750	0,3333	0,3333	0,3333	0,3846	0,2307	0,3077	0,0770	0,2500	0,2500	0,2500	0,2500

* Джерело: розроблено автором

Етап 3. Визначення вектору альтернатив (джерел пошуку кандидатів). На цьому етапі кожне підприємство залежно від стану критеріїв вибору альтернатив з попередньої таблиці обирає необхідні стовпчики та оцінює кожну альтернативу.

Об'єктом дослідження є підприємства сфери обслуговування, що розташовані у київському регіоні. Так, у

готельно-ресторанному комплексі з широким спектром послуг "Гранд Адмірал Клуб" терміново з'явилася вакансія адміністратора високої кваліфікації. "Гранд Адмірал клуб" – це середнє підприємство, керівництво виділяє достатньо коштів на пошук кандидатів. За такої умови матриця оцінки альтернатив буде мати наступний вигляд (табл. 4).

Таблиця 4. Матриця вибору альтернативи (джерела пошуку кандидатів)*

Критерій оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів	Час, що відводиться на пошук	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства	Зважена оцінки альтернатив (джерел пошуку кандидатів)
Характеристика критерію оцінки	мало	достатні	потреба у спеціалісті високої кваліфікації	середнє	
Вагомість критерію оцінки	0,2934	0,2334	0,1134	0,0868	
A1	0,6250	0,1429	0,4166	0,2307	0,2842
A2	0,5556	0,4000	0,2143	0,2666	0,3040
A3	0,1667	0,3333	0,2222	0,0909	0,1584
A4	0,1667	0,3637	0,3333	0,2666	0,1948
A5	0,3334	0,3750	0,4166	0,0834	0,2401
A6	0,5715	0,3333	0,2666	0,2500	0,2975
A7	0,6250	0,3333	0,2307	0,2500	0,3091

* Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами ранжування вектор пріоритетів джерел пошуку кандидатів на вакантну посаду можна представити наступним чином:

A7 → A2 → A6 → A1 → A5 → A4 → A3.

Тобто за умов, що склалися, найбільш доцільним буде скористатися внутрішніми джерелами підприємства або звернутися до державного центру зайнятості.

Необхідно зазначити, що які б джерела пошуку кандидатів не обрало підприємство, основною складовою його комплектування професіоналами є безпосередній відбір персоналу.

Відбір персоналу – процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й оптимального вибору із сукупності претендентів потрібного працівника. Процедура відбору персоналу передбачає такі

етапи: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір [27, с. 252].

Етап 1. Попередній відбір передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

Етап 2. Перевірка кандидатів. Під час цього етапу основною науковою проблемою є селекція відповідних методів, які слід використовувати варіативно і персоналізовано, оскільки різні методи дають можливість оцінити різні компетенції. Звичайно слід погодитися з тим, що стовідсотково ефективного методу не буває. Аналіз літературних джерел дозволив нам побудувати матрицю пріоритетності використання методів відбору компетенцій кандидата (табл. 5).

Таблиця 5. Матриця пріоритетності використання різних методів відбору при оцінюванні компетенцій кандидата*

Методи відбору	Якості та компетенції, які необхідно оцінити						
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Психологічний портрет	Зовнішній вигляд та манери	Мотивація до праці
Традиційні та структуровані інтерв'ю (співбесіда)	+	+	+	++	++	++	++
Пробні завдання (ділові ігри)	++	++	+	+	+		
Професійне тестування	++	+	+				
Психологічне тестування				+	++		++
Альтернативні методи (самооцінка, графологія, астрологія тощо)				+	++		+

* Джерело: розроблено автором

Слід також погодитися з дослідженнями американських учених про те, що зазвичай вигода, одержувана від застосування певних методів відбору, збільшується пропорційно валідності цих методів, зменшення показників передбачуваної вигоди здійснюється на основі коефіцієнтів валідності. Коефіцієнти валідності відбивають реальне співвідношення методу відбору й критеріальної міри виконання професійної діяльності, і, отже, вони можуть бути враховані при зменшенні прогнозних показників середньої продуктивності праці прийнятих співробітників. Чим вище критерій валідності методу відбору, тим більше потенційна фінансова вигода [29–30].

Етап 3. Остаточний відбір. Зазвичай практика організації відбору персоналу на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що рішення щодо вибору конкретного кандидата, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм). Складність рішення полягає в тому, якій з компетенцій надати перевагу.

Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо використання певних методичних рекомендацій, які дадуть змогу перетворити процес прийняття рішення щодо вибору кандидата з інтуїтивного на науково-обґрунтований.

Проблему відбору персоналу на практичному рівні можна звести до проблеми обґрунтованого вибору певної альтернативи з числа можливих кандидатів. У теорії та практиці управління існує доволі широкий комплекс різноманітних методів та інструментів багатокритеріального аналізу альтернатив. У процесі відбору критеріями для оцінки альтернатив (кандидатів) будуть виступати компетенції, кожна з яких, як уже зазначалося раніше, повинна мати необхідний рівень розвитку.

Одним з доволі ефективних методів багатокритеріального аналізу є метод "ідеальної точки", в основу якого покладений розрахунок відстані у багатомірному просторі критеріїв між точкою, що відповідає ідеальній альтернативі, та точкою, що відповідає альтернативі, які розглядається. Ідеальною вважається така альтернатива, яка має найкраще значення всіх критеріїв [31–35].

Саме метод "ідеальної точки" ми спробували використати в процесі вирішення задачі відбору кандидата на вакантну посаду адміністратора готельно-ресторанного комплексу "Гранд Адмірал Клуб".

Проведення співбесіди з кандидатами та тестувань для отримання оцінок критеріїв експертами; значення критеріїв оцінювання для кожного з шести кандидатів наведені в табл. 6 (значення всіх критеріїв, наведених у таблиці, належать до множини Еджворта-Парето).

Таблиця 6. Результати оцінювання кандидатів на вакантну посаду*

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції (5-бальна шкала)	Управлінські компетенції (5-бальна шкала)	Організаційні компетенції (5-бальна шкала)	Комунікаційні компетенції (5-бальна шкала)	Зовнішній вигляд та манери (5-бальна шкала)	Стаж роботи за фахом (кількість років)	Вимоги кандидата до зарплатної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A1	4	3	4	4	5	3	5,5	4,30
A2	5	4	3	4	4	5	8,0	6,70
A3	4	2	4	3	5	1	5,0	3,25
A4	3	3	4	5	4	2	6,3	2,50
A5	5	3	3	5	4	4	6,5	5,45
A6	5	3	3	4	3	3	6,8	2,80

* Джерело: розроблено автором

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання отриманих результатів оцінювання альтернатив за критеріями. Для цього попередньо розраховуємо значення x_{kj}^2 , $\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$, $\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$ (табл. 7).

Таблиця 7. Попередні розрахунки нормалізованої матриці рішень*

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні ком- петенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної пла- ти	Витрати на пошук та відбір кандидата
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A1	16	9	16	16	25	9	20,25	18,49
A2	25	16	9	16	16	25	64,0	44,89
A3	16	4	16	9	25	1	25,0	10,5625
A4	9	9	16	25	16	4	39,69	6,25
A5	25	9	9	25	16	16	42,25	29,7025
A6	25	9	9	16	9	9	46,24	7,84
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	116	244	75	107	107	64	237,43	117,7350
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	10,77	15,62	8,66	10,34	10,34	8	15,41	10,85

* Джерело: розроблено автором

Тепер знаходимо нормалізовану матрицю рішень шляхом обчислення її значень за формулою

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}}. \quad (6)$$

Так, $r_{11}^+ = 4 / 10,77 = 0,3714$ і т.д. Далі визначаємо ідеальну альтернативу (табл. 8).

Таблиця 8. Нормалізована матриця рішень*

Альтернативи (кандидати на вакантну посаду)	Критерії оцінки кандидатів								
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата	
	Функція	max	max	max	max	max	min	min	
	A1	0,3714	0,1921	0,4619	0,3869	0,4836	0,3750	0,3570	0,3964
	A2	0,4643	0,2561	0,3465	0,3869	0,3869	0,6250	0,5192	0,6176
	A3	0,3714	0,1281	0,4619	0,2902	0,4836	0,1250	0,3245	0,2996
	A4	0,2786	0,1921	0,4619	0,4836	0,3869	0,2500	0,4089	0,2305
	A5	0,4643	0,1921	0,3465	0,4836	0,3869	0,5000	0,4218	0,5023
	A6	0,4643	0,1921	0,3465	0,3869	0,2902	0,3750	0,4413	0,2581
	У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо максимальне значення						У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо мінімальне значення		
	r_1^+	r_2^+	r_3^+	r_4^+	r_5^+	r_6^+	r_7^+	r_8^+	
	0.4643	0.2561	0.4619	0.4836	0.4836	0.6250	0.3245	0.2305	

* Джерело: розроблено автором

Наступним кроком для кожної альтернативи розраховуємо показник, який показує ступінь її близькості до "ідеальної" альтернативи:

Спочатку визначимо вагові коефіцієнти критеріїв w_j за методом SMART.

Нехай найважливішим критерієм оцінювання альтернатив є базові професійні компетенції, тоді оцінка даного критерію становить 100 балів. Відповідно, усі ж решта критеріїв порівнюються з ним. Бальні оцінки всіх восьми критеріїв наведені нижче (табл. 9).

Таблиця 9. Бальна оцінка критеріїв відбору кандидатів*

Критерії	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Бальна оцінка	100	55	70	85	60	8075		90

* Джерело: розроблено автором

На основі встановлених бальних оцінок розраховуємо вагові коефіцієнти критеріїв, які свідчитимуть про важливість кожного з них:

$$W(K1) = 100 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 100 / 615 = 0,1626;$$

$$W(K2) = 55 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 55 / 615 = 0,0894;$$

$$W(K3) = 70 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 70 / 615 = 0,1138;$$

$$W(K4) = 85 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 85 / 615 = 0,1382;$$

$$W(K5) = 60 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 60 / 615 = 0,0976;$$

$$W(K6) = 75 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 75 / 615 = 0,1220;$$

$$W(K7) = 80 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 80 / 615 = 0,1301;$$

$$W(K8) = 90 / (60 + 90 + 70 + 75 + 100 + 85 + 55 + 80) = 90 / 615 = 0,1463.$$

Отже, тепер ми можемо знайти "відстань" між i -ю альтернативою та "ідеальною" за формулою (табл. 10)

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j \cdot (r_{ij} - r_j^+)^2}. \quad (7)$$

Таблиця 10. Розрахунок відстані між i -ю та "ідеальною" альтернативою*

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	
Вага w_j	0,1626	0,0894	0,1138	0,1382	0,0976	0,1220	0,1301	0,1463	S_i
A1	0,3714	0,1921	0,4619	0,3869	0,4836	0,3750	0,3570	0,3964	0,1233
A2	0,4643	0,2561	0,3465	0,3869	0,3869	0,6250	0,5192	0,6176	0,1718
A3	0,3714	0,1281	0,4619	0,2902	0,4836	0,1250	0,3245	0,2996	0,1982
A4	0,2786	0,1921	0,4619	0,4836	0,3869	0,2500	0,4089	0,2305	0,1587
A5	0,4643	0,1921	0,3465	0,4836	0,3869	0,5000	0,4218	0,5023	0,1196
A6	0,4643	0,1921	0,3465	0,3869	0,2902	0,3750	0,4413	0,2581	0,1292
	r_1^+	r_2^+	r_3^+	r_4^+	r_5^+	r_6^+	r_7^+	r_8^+	
	0,4643	0,2561	0,4619	0,4836	0,4836	0,6250	0,3245	0,2305	

* Джерело: розроблено автором

Останнім кроком здійснюємо ранжирування альтернатив: чим менше значення S_i , тобто чим менша "відстань" до ідеальної альтернативи, тим переважнішою є

альтернатива. Отже, множина альтернатив може бути ранжирована відповідно до значень S_i наступним чином (табл. 11).

Таблиця 11. Ранжування альтернатив (кандидатів на вакантну посаду)*

	S_i	Ранг
A1	0,1233	2
A2	0,1718	5
A3	0,1982	6
A4	0,1587	4
A5	0,1196	1
A6	0,1292	3

* Джерело: розроблено автором

Отже, при прийнятті рішення щодо вибору кандидата на вакантну посаду адміністратора готельно-ресторанного комплексу "Гранд адмірал Клуб" альтернативи можна розташувати у такій пріоритетності:

A5 → A1 → A6 → A4 → A2 → A3.

Використання запропонованого методу багатокритеріального аналізу дає можливість прийняти обґрунтоване кадрове рішення.

Висновки. Задоволення потреби підприємства у персоналі передбачає вибір кандидата на вакантну посаду, який би максимально відповідав усім вимогам та виконував поставлені перед ним завдання на належному рівні. Виконання цього досить відповідального завдання знаходиться під впливом багатьох факторів.

Найбільший ризик прийняття хибного кадрового рішення пов'язаний з тим, що ці рішення в більшості своїй базуються на інтуїтивному виборі.

Можна сподіватися, що запропоновані у статті методичні рекомендації значно підвищать ефективність процесу пошуку та відбору кандидатів на вакантну посаду. По-перше, при виборі джерел пошуку кандидатів обов'язково необхідно враховувати вплив цілої низки факторів, основними з яких було визначено: час, що відводиться на пошук персоналу; витрати, спрямовані на пошук персоналу; специфіка потреби у персоналі та розмір підприємства. Саме залежно від стану цих факторів та їх вагомості можна обрати ті джерела, що принесуть найбільший ефект. По-друге, остаточний відбір

кандидатів буде більш обґрунтованим за умови використання інструментів багатокритеріального аналізу, які дають змогу математично формалізувати задачу відбору кандидатів на заміщення вакантної посади серед множини кандидатів. Зокрема, у дослідженні ми запропонували та провели апробацію методу "ідеальної точки".

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Апробація використання цілої низки методів багатокритеріального аналізу при вирішенні питань задоволення потреби підприємства у персоналі. Подальші дослідження в заданому напрямі дозволять створити універсальну модель пошуку та відбору персоналу, яка буде ефективною для підприємств різних розмірів та сфер діяльності, а також даватиме можливість обрати кандидатів на будь-яку посаду.

Дискусія. Проблематика, що стосується задоволення потреби підприємства у персоналі, на нашу думку, недостатньо висвітлена в економічній літературі. Значна увага дослідників приділяється теоретичним аспектам вищезгаданої проблеми, а саме: формуванню загального уявлення щодо сутності категорій "підбір" та "відбір" персоналу, а також з'ясуванню різниці між ними; опису основних методів та критеріїв відбору та структуризації їх за різними класифікаційними ознаками; вивченню світового досвіду організації прийому на роботу тощо. Практика прийняття управлінських кадрових рішень потребує розробки низки методів, що дадуть змогу отримати більш ефективні результати процесу задоволення потреби у персоналі. Важливе значення при вирішенні поставленого завдання має розробка та впровадження практичного алгоритму процесу задоволення потреби підприємства у персоналі з використанням математичних методів та моделей. Запропонований автором у статті алгоритм підбору та відбору персоналу не є досконалим та вичерпним. Він може бути трансформований та доповнений з урахуванням нових тенденцій розвитку ринку та самих підприємств. Також слід звернути увагу на доопрацювання карти компетенцій (вимог до неї, переліку критеріїв, визначенню їх вагомості для різних категорій персоналу тощо), як одного з найбільш пріоритетних інструментів відбору. Оскільки питання кадрового забезпечення повинні вирішуватися у тісному взаємозв'язку з іншими кадровими питаннями та іншими аспектами роботи підприємства, актуальними залишається проблема організаційно-інформаційного забезпечення управління персоналом.

Усе означене є свідченням складності, багатоаспектності, динамічності та індивідуалізації розвитку предмету дослідження й актуалізує його подальше дослідження.

Список використаних джерел

1. Dessler G. Human Resource Management / G. Dessler. – [11th ed.]. – [S.p.]: Prentice Hall, 2007. – 675 p. (DOI: 10.1108/pr.2002.31.3.386.3).
2. Beardwell I. Human Resource Management. A contemporary approach / I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon. – [4th ed.]. – [S.p.]: Prentice Hall, 2004. – 739 p.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М.: Изд. Проспект, 2008. – 688 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов // Новосиб. гос. акад. экономики и упр. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 309 с.
5. Спивак В. А. Управление персоналом: учеб. пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2010. – 226 с.
6. Хміль Ф. Управління персоналом: підруч. / Ф. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Управління персоналом: підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
9. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 336 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2006. – 416 с.
11. Иванова С. А. Искусство подбора персонала. Как оценить кандидата за час. – К.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.
12. Магура М. И. Поиск и подбор персонала / М. И. Магура. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ООО "Журнал" Управление персоналом, 2003. – 304 с.
13. Шипулина В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В. О. Шипулина, О. В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111–117.
14. Катанова Л. А. Поиск, отбор и прием персонала на предприятии / Л. А. Катанова // Вестник Хмельницкого национального университета. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 87–91.
15. Лапытова М. М. Поиск и отбор персонала в организацию на современном этапе / М. М. Лапытова // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2010. – № 11. – С. 125–128.
16. Пономаренко И. С. Разработка классификации методов подбора персонала и их использование на торговом предприятии / И. С. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді: зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків: КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 276–281.
17. Слєдь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу [Електронний ресурс] / О. М. Слєдь, А. В. Нечаєва. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.
18. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.
19. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения / А. Новікова // Менеджер по персоналу. – 2007. – № 4. – С. 38–45.
20. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А. В. Барнякова // Science Time. – 2014. – № 4 (4). – С. 20–23.
21. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 361–366.
22. Занора В. О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / [В. О. Занора, Л. С. Чернова, Ю. М. Кузьмінська, О. Б. Данченко] // Управління проектами та розвитком виробництва: зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 1 (45). – С. 88–94.
23. Kendall M. G. Rank Correlation Methods / M. G. Kendall. – H.Y.: Hafner Publ. Co., 1995. – 196 p. (DOI: 10.1111/j.2044-8317.1956.tb00172.x).
24. Сеньо П. С. Теорія ймовірностей та математична статистика: підруч. / П. С. Сеньо. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання, 2007. – 556 с.
25. Черняк О. І. Теорія ймовірностей та математична статистика. Збірник задач: навч. посіб. / О. І. Черняк, О. М. Обушна, А. В. Ставицький. – [2-ге вид.]. – К.: Знання, КЦЩ, 2002. – 199 с.
26. Ковтун Н. В. Теорія статистики: курс лекцій, практикум / Н. В. Ковтун. – К.: ІМЕКС. – 2007. – 276 с.
27. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.
28. Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами / О. В. Ачкасова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 308–313.
29. Schmidt F. L. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research [Electronic source] / Findings Frank L. Schmidt, John E. Hunter // Psychological Bulletin. – 1998. – Vol. 124. – No. 2. – Pp. 262–274. – Access mode to the resource: <http://doi.apa.org/journals/bul/124/2/262.pdf>. (DOI: 10.1037/0033-2909.124.2.262).
30. Oostrom J. K. New Technology in Personnel Selection: The Validity and Acceptability of Multimedia Tests [Electronic source] / Janneke K. Oostrom // Erasmus University Rotterdam. – 2010. – Access mode to the resource: <http://repub.eur.nl/res/pub/20866/>. – (ISBN: 978-90-76269-85-6).
31. Srinivasan V. Linear programming techniques for multidimensional analysis of preference / V. Srinivasan, A. D. Shocker // Psychometrika. – 1973. Vol. 38. – Pp. 337–342. (DOI: 10.1007/bf02291658).
32. Соловьев В. И. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / В. И. Соловьев. – М.: Финансовый университет, 2012. – 364 с.
33. Дубов Ю. А. Многокритериальный модели формирования и выбора вариантов систем / Ю. А. Дубов, С. И. Травкин, В. Н. Якимец. – М.: Наука, 1986. – 296 с.
34. Белкин А. Р. Принятие решений: комбинированные модели аппроксимации информации / А. Р. Белкин, М. Ш. Левин. – М.: Наука, 1990. – 160 с.
35. Трахтингерц Э. А. Компьютерная поддержка принятия решений. Научно-практическое издание, СИНТЕГ / Э. А. Трахтингерц. – Москва, 1998. – 396 с.

Надійшла до редколегії 15.05.15

Т. Белорус, канд. екон. наук, доц.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченка, Киев, Украина

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Определена актуальность и охарактеризовано основные этапы удовлетворения потребности предприятия в персонале в современных условиях хозяйствования. Доказано необходимость и обобщены требования к формированию карты компетенций как инструмента отбора персонала. Разработан алгоритм выбора источников поиска кандидатов на вакантную должность. Даны практические рекомендации по организации процедуры отбора кандидатов с помощью метода "идеальной точки".

Ключевые слова: потребность в персонале, подбор и отбор персонала, карта компетенций, источники поиска кандидатов, методы отбора, оценка кандидатов на вакантную должность.

T. Bilorus, PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ORGANIZING THE PROCESS OF STAFF SEARCH AND SELECTION

The relevance and the basic stages to meet the demand in personnel in the contemporary economy were determined. The necessity and requirements for the formation of maps of competencies as tools for personnel selection were proved and generalized. The algorithm of choosing the sources of candidates search for the vacant position was developed. Practical recommendations of candidates selection procedure for the organization were provided using the method of "ideal point".

Keywords: need in personnel, personnel recruitment and selection, map of competencies, sources of candidates search, selection methods, evaluation of candidates for the vacant position.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 29-37

УДК 005.95:005.336.1

JEL M110, M120

DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/4

О. Герасименко, канд. екон. наук, доц.,
Г. Герасименко, магістр

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ

ЭФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛОМУ ПРЕДПРИЯТИИ: ИНДИКАТОРЫ СТАНУ ТА ПРИОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ

Розкрито методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом та внесено пропозиції щодо їх удосконалення. Наведено методичний інструментарій та результат розрахунку економічного збитку від плинності персоналу як індикатора ефективності управління персоналом на малому підприємстві. Запропоновано перелік заходів, спрямованих на зменшення плинності персоналу. Наведено пропозиції щодо вдосконалення системи матеріальних винагород та запровадження практики адаптації новоприйнятих працівників.

Ключові слова: персонал, ефективність управління, методичні підходи, плинність персоналу, мале підприємство.

Вступ. Формування конкурентоспроможної соціально спрямованої економіки з потужним приватним сектором та його важливою компонентою – малим бізнесом – є одним зі стратегічних орієнтирів економічної політики України. Особлива роль у досягненні ефективності діяльності малих підприємств належить забезпеченню їх висококомпетентними працівниками, що виступає однією з передумов стійкого розвитку підприємства.

Актуальність теми. Сучасна практика управління персоналом зазнає радикальних змін у зв'язку з трансформацією соціально-трудових відносин, зміною ціннісних орієнтирів працівників, посиленням соціальної відповідальності бізнесу. Низький рівень ефективності управління персоналом є чинником недостатньої ефективності діяльності підприємств та причиною деформації соціально-трудової сфери. Відсутність цілісних комплексних підходів до вирішення проблемних питань щодо ефективності управління персоналом актуалізує вибір теми дослідження.

Постановка проблеми. Не зважаючи на глибоке опрацювання різноманітних аспектів функціонування виробничо-економічних систем, питання ефективності управління персоналом, як основи прийняття конструктивних управлінських рішень, не знайшли системного відображення в наукових працях.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проблема вдосконалення методичних підходів, алгоритмів, практичних інструментів ідентифікації ефективності системи управління персоналом залишається недостатньо дослідженою. Потребують наукового та прикладного опрацювання напрями та механізми підвищення ефективності управління персоналом.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення

пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом на малому промисловому підприємстві.

Завдання дослідження. Відповідно до визначеної мети у статті поставлено такі науково-практичні завдання:

– розкрити зміст, методичні підходи та узагальнити показники ефективності управління персоналом;

– провести діагностику ефективності управління персоналом на малому підприємстві;

– розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на малому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні основи та прикладні інструменти підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на малому підприємстві.

Огляд літератури. Проблематика ефективності управління персоналом знайшла відображення у працях українських учених – Н.Л. Гавкалової, В.М. Данюка, А.М. Колота, О.Є. Кузьміна, Г.С. Сукова та ін.

Так, на думку Н.Л. Гавкалової ефективність управління персоналом полягає в забезпеченні взаємоузгодження інтересів керівників і підлеглих у процесі досягнення цілей підприємства, а її оцінювання доцільно здійснювати з використанням інтегрального критерію, який відображає результати діяльності персоналу (економічна ефективність), особливості взаємодії працівників у колективі (соціальна ефективність), процеси формування та використання інтелектуального капіталу (ефективність інтелектуалізації праці), активізацію дослідницької та інноваційно-інвестиційної діяльності (інноваційно-інвестиційна ефективність), дієвість організаційного управління (організаційна ефективність) [4].