

УДК [334.012.6:005] (075.8)

ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Паливода О. М., Сухина Д. В.

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті представлено дослідження особливостей та проблем управління персоналом на малих підприємствах. Розроблено оптимальну послідовність проведення процедур набору та добору персоналу.

Ключові слова: набір кадрів, відбір працівників, підприємства малої організації, управління персоналом, служба персоналу

У сфері малого бізнесу особлива актуальність управлінських аспектів обумовлюється тим, що на підприємствах такої форми не завжди можливо застосувати розгорнені системи управління, що розроблені у великих корпораціях з їхніми величезними фінансовими потоками, людськими резервами і запасом міцності по всіх параметрах. У зв'язку з цим, малим підприємствам доводиться дещо підлаштовувати, скорочувати і змінювати підходи до управління персоналом, використовуючи для цього власні внутрішні та запозичені зовнішні ресурси, враховуючи особливості бюджетних ресурсів для досягнення кінцевої мети – збільшення суми прибутку і розширення сфери діяльності.

Постановка завдання

Персонал підприємства є ключовим ресурсом у функціонуванні малого бізнесу. Від ефективності його використання, а також від знань і умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринковий успіх. Саме тому виникає нагальна потреба у підтримці високого рівня управління та організації праці персоналу на малих підприємствах. Із загального переліку завдань з управління персоналом багато фахівців виділяють процеси набору та відбору працівників як найбільш складні та відповідальні.

Об'єкт та методи дослідження

Значний внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом зробили вітчизняні за кордонні економісти. Серед вітчизняних науковців можна виділити таких: О.С. Віханського, Б.М. Генкіна, А.Я. Кібанова. Серед закордонних дослідників, які створили підґрунтя управління персоналом варто згадати М.Х. Мескона, М. Вебера, П. Друкера, Є. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля. Однак, незважаючи на значний науковий доробок, у цій галузі є багато питань, які потребують вирішення у зв'язку зі зміною

навколишнього економічного середовища, зокрема появи підприємств малих форм господарювання. Метою статті є аналіз існуючих особливостей та проблем системи управління персоналом, обґрунтування напрямів удосконалення управління персоналом в малих організаціях.

Результати дослідження та їх обговорення

Успішна реалізація цілей будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням людських ресурсів, тобто персоналу (працівників). Управління персоналом являє собою комплексний, цілеспрямований вплив на колективи і окремих працівників у напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої, ініціативної праці для досягнення цілей підприємства.

В основному, різниця в управлінні на малому та великому підприємствах обумовлена такими факторами, що справляють вплив на організацію управління підприємством [3]:

- розмір підприємства (чисельність та склад працівників);
- норми державного права;
- галузь діяльності та асортимент випущеної продукції чи наданих послуг;
- форма власності та організаційна структура.

Особливості менеджменту малого підприємства вимагають від керівників високого професіоналізму в галузі управління персоналом. Розглянемо ряд особливостей, що притаманні для підприємств малої організації [2].

Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці. Працівникам малого підприємства доводиться виконувати функції не властиві їхнім посадам, тому тут необхідні не професіонали вузького профілю, а універсальні працівники, здатні поєднувати посади та виконувати різні види робіт. Одна із сильних сторін малого бізнесу – свобода у визначенні кола обов'язків і здатність до швидких змін.

Відсутність багаторівневої організаційної структури. Це формує у персоналу розуміння кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати.

Високий рівень інформованості працівників. Керівнику підприємства складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і співпраці з клієнтами та державними структурами. Ця інформованість ставить роботодавця в залежність від працівника і, тим самим, змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих або за рекомендацією перевірених людей.

Менша ступінь бюрократичності в роботі. На малих підприємствах відсутні інструктивні документи з регламентації кадрової роботи, а існує система неофіційних установок. Це має в своєму розпорядженні індивідуальний підхід до кожної ситуації і працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, вираження особистих симпатій і антипатій керівника до працівників.

Організаційне навчання практично відсутнє. Пояснюється це рядом причин: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, брак коштів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання.

Підвищені вимоги до особистих якостей працівника. Малий колектив швидше звільниться від працівників, чії якості не відповідають прийнятим нормам і цінностям даного підприємства.

Розглядаючи процеси набору та відбору кадрів, слід зазначити, що набір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою (пропозицією) для потенційних працівників організації.

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом організації схематично подано на рис.1. На службу персоналу покладається відповідальність за здійснення кадрового маркетингу. Якщо великі організації здійснюють всю сукупність заходів щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування, пошук та залучення на роботу самостійно, то малі й середні організації, які не мають для цього необхідних коштів, вдаються до послуг посередницьких організацій з набору кадрів.

Організації з набору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід, тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу [4].

На малому підприємстві, як правило, немає спеціальних кадрових служб. Роботою з персоналом займається або керівник організації, або працівник, якому ця робота доручена.

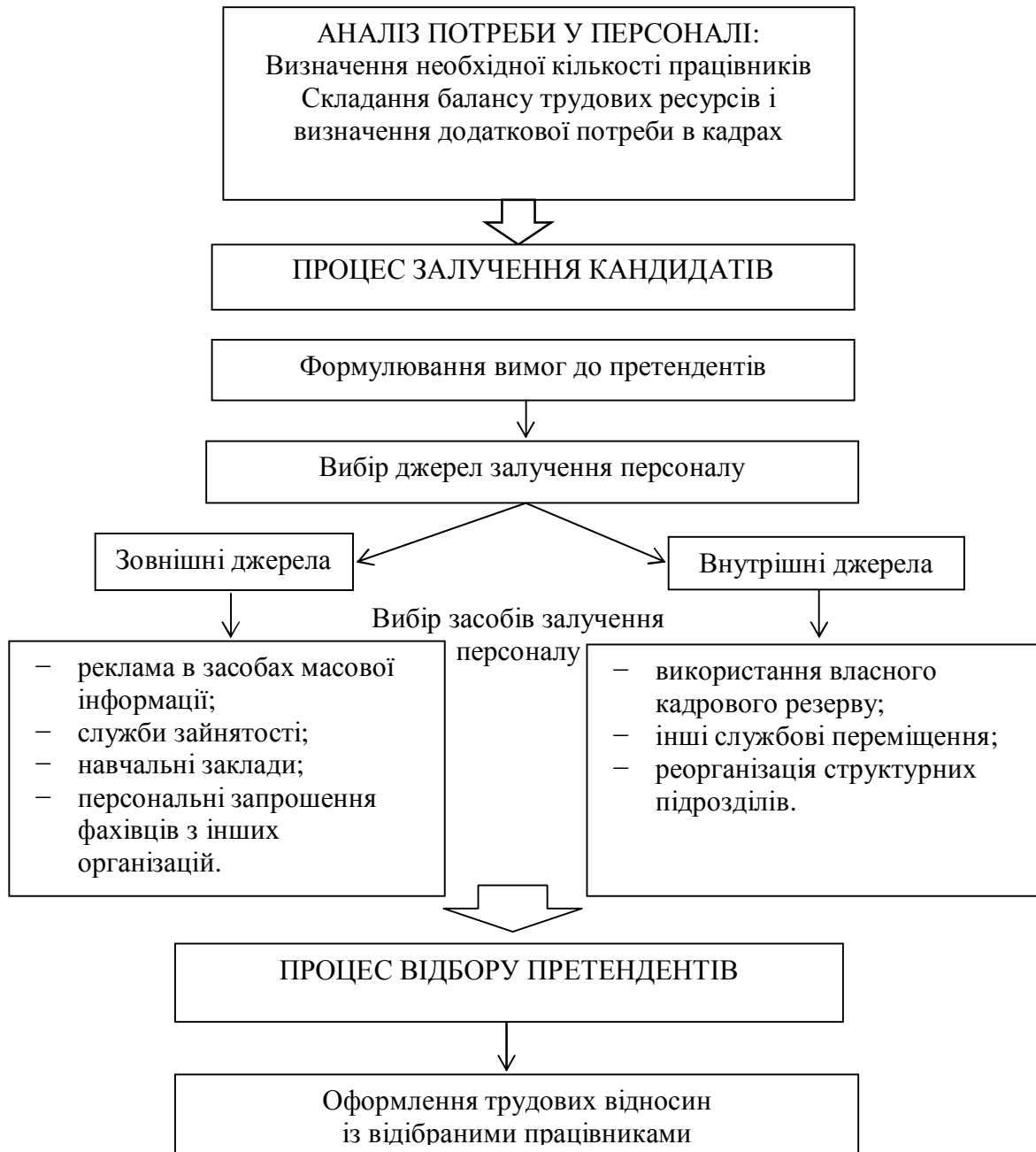


Рис.1. Схема послідовності дій при доборі працівників в організацію [1]

У класичному розумінні у функції управління персоналом входять наступні види діяльності:

1) планування людських ресурсів - визначення потреби в кадрах (з кількісної та якісної сторони), розробка політики управління персоналом;

2) формування кадрового складу - відбір, найм, введення в посаду, звільнення, скорочення, переміщення працівників. Розробка методів відбору та системи кваліфікаційних вимог до прийнятих працівникам;

3) організація праці – розстановка кадрів, розподіл і перерозподіл обов'язків, встановлення режимів праці та відпочинку і т. д.;

4) навчання персоналу – введення на посаду (при прийомі на роботу), підвищення кваліфікації, перенавчання, розвиток (сприяння самоосвіти працівника);

5) оцінка діяльності (атестація) персоналу з метою визначення відповідності працівника вимогам виконуваної роботи, його завантаженості, здібності до зростання;

6) оплата і стимулювання праці, включаючи різні соціальні компенсації;

7) охорона праці та здоров'я;

8) формування та підтримку системи комунікацій всередині підприємства – забезпечення інформованості персоналу, взаємодія з профспілкою, усунення конфліктів, формування соціально-психологічного клімату в колективі;

9) ведення інформаційно-аналітичної роботи з персоналу і діловодства.

Набір являє собою створення певного резерву на плановані посади, як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Організація використовує зовнішні і внутрішні джерела для прийому на роботу. Зовнішні джерела - це і кадрові агентства, і центри зайнятості, також підприємство поміщає оголошення в ЗМІ про свої потреби у фахівцях. Або організація пропонує людям, що вже працюють на підприємстві порекомендувати своїх близьких і знайомих. Такий спосіб є не тільки дешевим, але і дає можливість працівникам взяти участь у вирішенні проблем фірми. Внутрішніми джерелами є люди, що вже працюють на певних посадах, але мають великі здібності, ніж можуть проявити в даний момент. Просування по службі сильно мотивує працівника, а організації не приходится навчати нового фахівця багатьом нюансам роботи в організації. Ризик при внутрішній кадровій політиці може полягати в тому, що в організацію не надходять нові люди зі свіжими поглядами й ідеями і це може привести до застою.

Через відсутність кадрової служби навчання персоналу проводиться безпосередньо на робочому місці. Менеджер може попередити відсутність професійних умінь тільки на співбесіді, хоча навіть наявність свідоцтв про додаткову підготовку не завжди може свідчити про практичні навички здобувача. На жаль, це призводить до того, що дуже велике значення мають рекомендації з попередніх місць роботи, тобто суб'єктивні показники. Атестація на підприємстві проводиться тільки в менеджерському складі – за особистою ініціативою керівника дільниці – старшого

менеджера. Оцінка трудової діяльності інших працівників відбувається за результатами їх роботи [5].

Підбір персоналу є найбільш відповідальним етапом в управлінні малим підприємством, оскільки помилка обходиться занадто дорого. Для малих підприємств, окрім використання послуг посередницьких організацій, можливі також наступні варіанти підбору персоналу:

- індивідуальний (за рекомендаціями, через особисті знайомства);
- по оголошеннях (через засоби масової інформації та рекламу підприємства);
- через службу зайнятості населення.

Пошук працівників через особисті канали призводить до непотрібності спеціальних процедур відбору, оскільки на роботу запрошується людина, про яку вже багато чого відомо.

Однак при використанні будь-яких джерел набору повинна бути проведена процедура відбору персоналу. Для того щоб бути впевненим у майбутньому співробітника, потрібно знати не лише його вік, освіту і досвід роботи, але і його соціальні, індивідуальні та психологічні якості.

Висновки

Для підприємств малої організації, управління персоналу з позиції малого бізнесу визначається як створення сильної корпоративної культури, атмосфери творчості та залучення кожного з працівників у процес діяльності, даючи простір для використання індивідуальних здібностей кожного співробітника, до того ж під час реалізації кожної з функцій управління персоналом потрібно враховувати стадію життєвого циклу малого підприємства.

Таким чином, управління персоналом на підприємствах малого бізнесу характеризується спрямованістю на формування інтелектуального капіталу, ґрунтується на сприйнятті персоналу як найбільшої цінності, що дасть змогу підприємству покращити загальну ефективність показників своєї господарської діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Зеленков А. В. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики / А. В. Зеленков А. В Кононенко М. М.Налапко. – 2008, № 3 (3). – с. 125-128

2. Коханов Є. Р. Відбір персоналу і введення в посаду / Є. Р. Коханов М.: Економіка, 2001. – 334 с.
3. Павлішина Н. М. Розкриття сутності економічної категорії «управління персоналом» з позиції малого бізнесу / Павлішина Н. М. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/VDie/2008_1_2/files/28.pdf
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник. / Ф.І.Хміль. – К.:Академвидав, 2006. – 488 с.
5. Шапиро С. А. Управлениечеловеческими ресурсами: практ. пособие по кадровому планированиюорганизации / С. А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007. – 304 с.

Паливода Е. М., Сухина Д. В.

Организация набора и отбора персонала на малых предприятиях.

В статье представлено исследование особенностей и проблем управления персоналом на малых предприятиях. Разработана оптимальная последовательность проведения процедур набора и отбора персонала.

Ключевые слова: набор кадров, отбор работников, предприятия малой организации, управления персоналом, служба персонала

Palyvoda O., Sushina D.

Organization of recruitment and selection of staff for small businesses.

The paper presents the study of the characteristics and problems of personnel management in small enterprises. The optimum sequence of procedures recruitment and selection of staff.

Keywords: recruitment, selection of employees, small enterprise organization, personnel management, office staff