

В.О. Ткачук, к.е.н., ст. викладач**І.Р. Бондарчук, магістрант****Н.П. Осадчук, магістрант***Житомирський державний технологічний університет*

Оцінювання рівня професійної підготовки кадрів як визначальний етап формування персоналу підприємства

Присвячено проблемам відбору персоналу. В ній зазначено, що найважливішою складовою частиною найму працівників є професійний відбір, який в основному визначає результативність управління персоналом. Тому в сучасних організаціях надається належна увага відбору персоналу. Визначено місце професійної підготовки кадрів в системі управління персоналом. Встановлено передумови формування об'єктивних даних про рівень професійної підготовки кандидатів на етапі професійного відбору. У роботі проведено огляд сучасних методів відбору персоналу, окреслена загальна схема дій служб персоналу щодо відбору персоналу, визначені параметри відбору кадрів. Систематизовані переваги таких методів відбору кандидатів, як асесмент-центр, професійна співбесіда, кейс-інтерв'ю. Обґрунтовано вплив якості оцінювання кандидатів на формування стабільного персоналу підприємства.

Ключові слова: персонал; кадри; професійна підготовка; оцінювання персоналу; оцінювання професійних компетенцій; формування персоналу; професійний відбір кадрів; кандидати на вакансію.

Вступ. Конкурентоспроможність підприємства визначає інтегральний показник конкурентоспроможності кожного з його працівників, що в свою чергу залежить від рівня професійних компетенцій останнього. Звичайно, на більшості підприємств діє розвинута система професійного навчання на робочих місцях, що дозволяє за відносно короткий проміжок часу підготувати працівників для роботи на конкретних робочих місцях. Втім, за таких обставин підприємство втрачає конкурентну перевагу в часі введення людини в посаду, а також у простоті обладнання, яке або не використовується до моменту завершення навчання, або задіюється не на повну потужність. Все це апелює до необхідності відбору найбільш підходящих кандидатів для заміщення вакансій, а також вміння працівників служби персоналу підприємства оцінювання їх дійсний рівень професійної підготовки ще до остаточного ухвалення рішення про прийняття на роботу.

Разом із тим, варто відзначити, що таке оцінювання кандидатів потребує неабиякого практичного досвіду у співробітників служби персоналу підприємства, знання психології особистості, відповідних інструментів і методів оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінювання рівня професійної підготовки кадрів і формування стабільного персоналу підприємств знайшла своє відображення в працях Т.М. Білінської, В.Г. Федоренко, О.О. Савенка, Л.Й. Літвінчук Є.П. Скліяра, М.Солощука, В.Ф. Семенова, Г.П. Баб'яка, І.Т. Робертсона, М. Сміта, М. Фетеке та інших вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, праці Т.М. Білінської присвячені проблемам професійного відбору водіїв тролейбусів і розробці програми для їх психологічного відбору [2]. Федоренко В.Г., О.О. Савенко, Л.Й. Літвінчук висвітлюють важливість професійного відбору як базової умови формування кадрового менеджменту підприємства [7]. Скліяр Є.П. розглядає можливості застосування асесмент-центру в оцінюванні професійних можливостей персоналу [5]. Солощук М. у своїй роботі досліджує сучасний стан підготовки та підвищення кваліфікації персоналу і наполягає, що кваліфікованість працівників належить до основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного прогресу [6].

Робертсон І.Т. і М.Сміт розкривають основні елементи процедури відбору кадрів, а також досліджують один із методів комплексного оцінювання персоналу – асесмент-центру. Фетеке М. пов'язує ефективність оцінювання працівників підприємства із достатнім інформаційним забезпеченням всіх етапів цієї процедури [10].

Постановка завдання. Метою статті є розкриття теоретико-прикладних основ оцінювання рівня професійної підготовки кадрів як визначального етапу формування персоналу підприємства.

Результати дослідження. Персонал підприємства є невичерпним резервом підвищення результативності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Кожний працівник, окремі групи і персонал підприємства мають можливості і здібності здійснювати й удосконалювати трудову діяльність, підвищувати її ефективність і ефективність діяльності підприємства в цілому.

Професійна підготовка кадрів має бути нерозривно пов'язана з процесами організаційного розвитку, зі стратегічними цілями підприємства. Місце профпідготовки у загальній системі управління персоналом організації представлено на рисунку 1.

Система навчання персоналу буде ефективна лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи з управління персоналом на підприємстві – системою стимулювання праці, роботою з резервом кадрів на керівні посади, прогресивними програмами розвитку персоналу та інші.

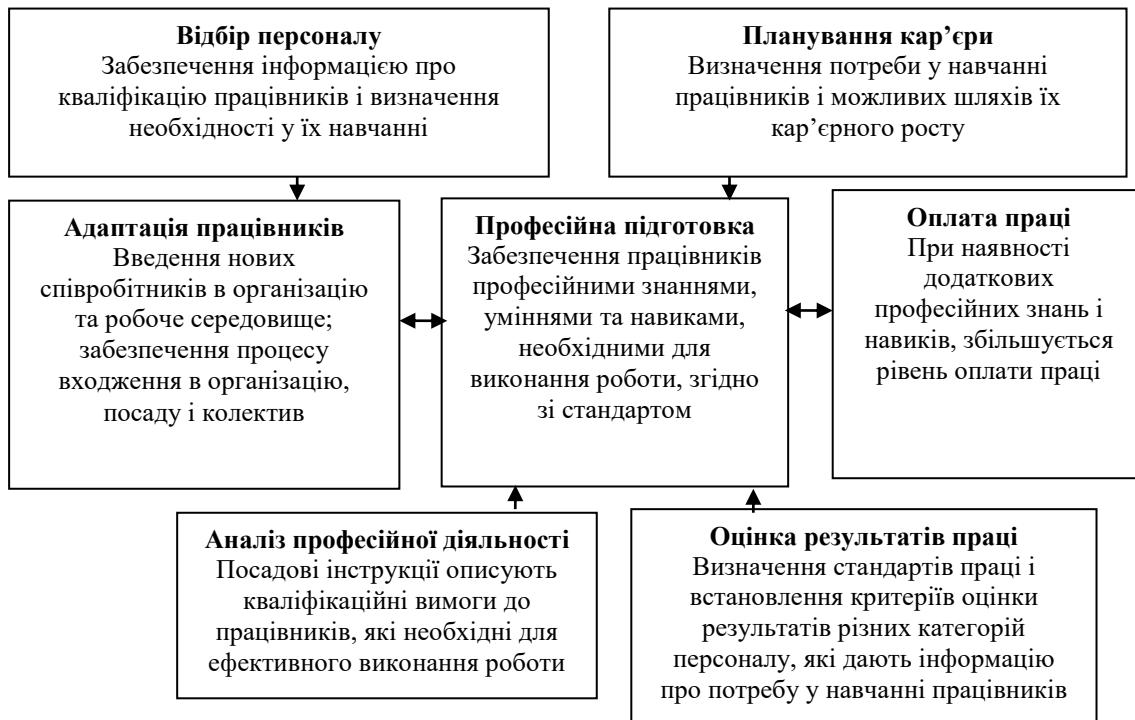


Рис. 1. Місце професійної підготовки кадрів в системі управління персоналом [3]

Професійний розвиток надає позитивний вплив і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як всередині підприємства, так і поза ним.

Проблема досягнення високого професіоналізму і компетентності в роботі працівників є однією з найбільш важливих в забезпеченні ефективності діяльності будь-якого підприємства, тому важливо на етапі професійного відбору кандидатів володіти їхнім рівнем професійної підготовки. Рівень професійної підготовленості кандидатів працювати на вакантних робочих місцях можна визначити в процесі оцінювання під час проведення професійного підбору кадрів. Оцінювання у цьому разі буде представляти собою цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик кандидатів (професійних здібностей, знань, умінь, мотивів, практичного досвіду роботи) вимогам еталона. Оцінювання персоналу спрямоване на виявлення потенціалу кожного працівника; за її результатами формуються програми навчання і подальшого професійного розвитку. Це необхідний засіб вивчення якісного складу трудового потенціалу, сильних і слабких сторін підприємства, й основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника.

На етапі професійного відбору кадрів важливо сформулювати об'єктивні дані про рівень професійної підготовки кандидатів, оскільки це дозволить:

- відмовитись від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- забезпечити відповідність індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для виконання даної роботи;
- орієнтуватись на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- орієнтуватись на сильні, а не на слабкі сторони людини.

Отже, проведення якісного підбору кадрів сприятиме [7, с. 26]:

- диференціації вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад і посадових обов'язків відповідно до затвердженої організаційної структури;
- визначенню обсягів відповідальності та повноважень за кожною посадою;

– об'єктивному оцінюванню відповідності рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття вакантних посад, необхідним мінімальним вимогам;
– забезпеченню неупередженості проведення відбору.

Для того, щоб об'єктивно оцінити кандидатів на вакансію, визначити їхній професійний рівень, спеціалісти служби персоналу використовують різні інструменти та методи оцінювання. До сучасних методів відбору кадрів варто віднести: асесмент-центр, професійну співбесіду, кейс-інтерв'ю. Так, метод асесмент-центру представляє собою комплексний метод оцінювання компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді, заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Він дозволяє оцінити реальні якості кожного з кандидатів на вакансії, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам пропонувананих вакансій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [5, с. 83].

Звітність по проведеному асесмент-центру включає кілька важливих форм: рейтинг співробітників за критеріями, виставленими підприємством, бальна оцінка вираженості професійно важливих якостей співробітника з коментарями, висновки про ступінь відповідності кожного співробітника займаній посаді, за потреби – психологічний портрет.

Також важливим методом професійного відбору кадрів є співбесіда. Під час спілкування його учасники, претендент на вакантну посаду та роботодавець або його представник, мають можливість обмінятися та уточнити окремі позиції щодо можливого працевлаштування, а також іншу інформацію, отриману з анкети чи резюме. На цьому етапі важливо чітко і грамотно формулювати відповіді на поставлені питання.

Сучасним інструментом проведення співбесіди є кейс-інтерв'ю або метод ситуаційних (виробничих) завдань. Сутність методу полягає у розв'язанні претендентом на посаду конкретної виробничої ситуації, під час вирішення якої роботодавець може оцінити професійний рівень кандидата, його особистісні якості, ціннісні орієнтації, спрогнозувати його поведінку в реальній ситуації тощо. Під час оцінювання відповіді важливим є не «правильність» розв'язання завдання, а логіка його вирішення. Використовуючи цей метод, можливо перевірити рівень володіння комп'ютерною технікою, спеціалізованим програмним забезпеченням тощо.

Загалом, інструментів і методів оцінювання кандидатів існує досить багато, і, в разі потреби, їх варто поєднувати із кількох різних видів залежно від мети, яку ви переслідуєте. Основне – розуміння, для чого проводиться оцінювання і організація її таким способом, аби вона була максимально прозорою, зрозумілою і комфортною для кандидатів і служби персоналу.

Визначення рівня професійно важливих і особистісних якостей здійснюється за допомогою психодіагностичних методик. Все більшої ваги набуває питання науково обґрунтованого підходу до проведення професійного відбору кандидатів на вакантні посади та прогнозування їх успішності у подальшій професійній діяльності за допомогою комплексу психофізіологічних методів діагностики [2]. Важливим на цьому етапі є підбір означених методик (надійних, валідних, апробованих, сертифікованих) і визначення відповідних діагностичних показників оцінювання кожної з якостей. На етапі роботи з психодіагностичними методиками важливе залучення кваліфікованих фахівців – психологів.

В умовах сучасного розвитку технологій та стрімкого їх впровадження відбувається зміна комунікативних моделей. Експерти з HR-менеджменту зазначають, що сьогодні до працівників різних сфер діяльності висуваються вимоги не лише щодо рівня професійних навичок, а й до особистісних характеристик особистості, які здебільшого пов'язані з ефективною взаємодією з іншими людьми, роботі з інформацією, представлення результатів своєї роботи. Рівень ефективності сучасного виробництва все більше залежить від психологічних характеристик працівника: ввічливості, витримки, відповідальності, гнучкості, доброзичливості, комунікабельності, організованості, тактовності, толерантності та ін.

Тому визначення потенційних здібностей особи до виконання виробничих завдань будь-якої складності є важливим етапом професійного відбору для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Якщо за результатами оцінювання професійних компетенцій кандидатів встановлюється їх невідповідність або неповна відповідність вимогам оголошених вакансій, проте роботодавець вкрай зацікавлений залучити саме їх на виробництво, співробітниками служби персоналу можуть бути застосовані техніки професійного навчання безпосередньо на підприємстві.

Підготовка персоналу безпосередньо на виробництві зазвичай здійснюється підприємствами, орієнтованими переважно на власну робочу силу та власний трудовий потенціал. Необхідність у підготовці обґрунтовується такими внутрішніми процесами, як вивільнення працівників, їх кар'єрне зростання, плинність персоналу та ін. За умови здійснення підготовки на робочих місцях перспективним є проведення заходів із навчання працівників суміжним професіям задля реалізації принципу взаємозамінності.

Підготовка працівників безпосередньо на виробництві носить оперативний характер та, на нашу думку, є конкурентною формою навчання, позаяк орієнтована на засвоєння конкретного трудового

процесу, виконання конкретних трудових дій, не потребує значних витрат на її здійснення, скорочує період адаптації працівників. За умови наявності у перспективного учасника навчальних програм достатньої теоретичної бази та знань, варіант навчання на робочому місці є більш пріоритетним, аніж позазавробичне навчання, і забезпечує максимально тісний зв'язок професійної підготовки з практичною діяльністю. Однак, таке навчання потребує ретельного відбору інструкторів для налагодження їх тісного соціального та особистісного зв'язку із учасниками навчальних заходів.

Висновки. На етапів професійного відбору кадрів вкрай важливо володіти навиками оцінювання професійних компетенцій кандидатів, у т.ч. їх особистісних і психологічних характеристик, а також тих якостей, які забезпечують високу ефективність внутрішніх комунікацій. Правильно виявленні знання, вміння, навички, встановлений досвід роботи за фахом людини дають можливість коректно співставити їх з вимогами вакантних робочих місць. У результаті такого відбору підприємство може розраховувати на працівників з підходящим рівнем кваліфікації, які зможуть на рівні працювати з досвідченим персоналом, спільно утворюючи стабільний трудовий колектив. У перспективі подальших досліджень розробка універсального стандарту оцінювання претендентів на різні посадові позиції.

Список використаної літератури:

1. Баб'як Г.П. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом / Г.П. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. – Тернопіль : Економічна думка, 2015. – Вип. 20. – С. 114–120.
2. Білінська Т.М. Психофізіологічні особливості професійного відбору водіїв тролейбусів : автореф. дис. ... на к.п.н. : Спец. 19.00.02 – Психофізіологія / Т.М. Білінська. – Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – К., 2011. – 22 с.
3. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом / Я.В. Кудря // Проблеми науки. – 2011. – № 7. – С. 21–26.
4. Семенов В.Ф. Методи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери / В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева // Економічний аналіз : зб. наук. Праць. – Тернопільський національний економічний університет ; редкол: В.А. Дерій та інші. – Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 206–212.
5. Скляр Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Є.П. Скляр, А.О. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – 2013. – № 16 (205). – С. 82–85.
6. Солощук М. Перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів / М.Солощук // Справочник кадровика. – 2006. – № 9. – С. 87.
7. Федоренко В.Г. Інструменти професійного відбору претендентів на вакантні посади / В.Г. Федоренко, О.О. Савенко, Л.І. Літвінчук // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 25–27.
8. Ekwoaba J.O. The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance / J.O. Ekwoaba, U.U. Ikeije, N.Ufoma // Global Journal of Human Resource Management. – 2015. – Vol. 3, No. 2. – Pp. 22–33.
9. Fekete M. The Practical Model of Employee Performance Evaluation / M.Fekete, I.Rozenberg // Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life: International Conference. 24–27 June 2014. – Portoroz, 2014. – Pp. 141–149.
10. Robertson I.T. Personnel selection / I.T. Robertson, M.Smith // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2001. – No. 74. – Pp. 441–472.

References:

1. Babiak, H.P. (2015), «Selection of personnel as an element of the system of personnel management technologies», *Regionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, No. 20, Pp. 114–120.
2. Bilinska, T.M. (2011), «Psychophysiological features of professional selection of trolley drivers», Abstract of Ph.D. Thesis, Psychophysiology, Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk NAP of Ukraine, Kyiv, 22 p.
3. Kudria, Ya.V. (2011), «New approaches to personnel policy in personnel management», *Problemy nauky*, No. 7, Pp. 21–26.
4. Semenov, V.F. (2015), «Methods and models of selection of personnel of enterprises of resort and recreation sphere», *Ekonomichniy analiz*, Vol. 21, No. 2, Pp. 206–212.
5. Skliar, Ye.P. (2013), «Application of the method-center of appraisal in the evaluation of personnel's professional abilities», *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni V.Dalia*, No. 16 (205), Pp. 82–85.
6. Soloshchuk, M. (2006), «Retraining and advanced training of personnel», *Spravochnyk kadrovyyka*, No. 9, P. 87.
7. Fedorenko, V.H. (2017), «Tools for professional selection of applicants for vacancies», *Ekonomika ta derzhava*, No. 9, Pp. 25–27.
8. Ekwoaba, J.O. (2015), «The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance», *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 2, Pp. 22–33.
9. Fekete, M. (2014), «The Practical Model of Employee Performance Evaluation», *International Conference*, Portoroz, Slovenia, pp. 141–149.
10. Robertson, I.T. (2001), «Personnel selection», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 74, Pp. 441–472.

Ткачук Вячеслав Олександрович – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри управління персоналом та економіки праці Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- особистісний розвиток людини;
- розвиток персоналу підприємства.

Email: tkachuk.viacheslav@gmail.com.

Бондарчук Ірина Русланівна – магістрант Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- оцінювання професійних компетенцій, формування персоналу;
- професійний підбір кадрів.

Email: ira.bond9990@gmail.com.

Осадчук Ніна Павлівна – магістрант Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- професійна підготовка персоналу;
- оцінювання персоналу підприємства.

Email: nina.osadchuk@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2018.