

Оксана Душкіна, магістрант

Науковий керівник - Воронкова В. Г., д. філос. н, проф.,
зав. каф. менеджменту організацій та управління проектами
Запорізька державна інженерна академія

АМЕРИКАНСЬКИЙ ДОСВІД ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Управління людськими ресурсами являє собою певний вид управлінської діяльності, який потребує здійснення спеціальних функцій та наявність особливих якостей у людини, яка займається цією діяльністю. Створення виробництва завжди пов'язано з людьми, які працюють на підприємстві. Складним являється те, що керівник підприємства повинен професійно та відповідально підбирати та відбирати персонал, цей етап вважається одним з самих відповідальних щодо розвитку підприємства та є показником рівня професіоналізму.

Цим питанням займається багато науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних, а саме: Г. Жане, К. Поппер, В. Афанасьєв, А. Пойченко, Ф. Гібні, К. Піджельс, В. Оучі та інші.

Відбір персоналу вважається невід'ємною частиною в управлінні персоналом на підприємствах, так як відбір кваліфікованого персоналу являється необхідною умовою для функціонування підприємства та майбутня діяльність. Відбір персоналу являє собою сукупність заходів, що направлені на виявлення з числа допущених до відбіркових заходів кандидатів, найбільш відповідних за своїми професійними та особистими якостями, навичками та вміннями для роботи на підприємстві.

За останній час велика увага приділяється людському чиннику управління, можна сказати збільшилась в декілька разів. Україна прагне увійти в європейське співтовариство, вважає за необхідне створити умови, що забезпечать якісний рівень життя населення, а також прагнення створити гідні умови для працевлаштування на підприємства. Однією із проблем функціонування підприємства вважається рівень підготовки персоналу та управління, так як він є рушійною силою економічних змін. Вдосконалення систем управління та відбору персоналу має спиратися за зарубіжний досвід, а саме американський [1].

Важливим прикладом цього питання вважається США, так як ця країна досягла великого успіху щодо управління персоналом. На підприємствах США використовують традиційні принципи відбору персоналу при прийомі на вакантну посаду, основна увага приділяється спеціалізованим знанням та професійним навичкам. Особливість системи закладається в тому що, персонал являється джерелом підвищення ефективності виробництва, відбір персоналу проводиться за допомогою таких критеріїв, як: освіта, досвід роботи, професійна та психологічна сумісність, уміння працювати в колективі, а також орієнтуються на вузькі спеціалізації працівників.

На американських підприємствах при прийманні на роботу потенційні кандидати мають пройти тестування для виявлення професійної підготовки. Зазвичай кожне підприємство розробляє свої власні критерії відбору персоналу та порядок найму. Після чого проводять введення на посаду, коли робітника ознайомлюють з його обов'язками згідно інструкції, що мають вузьку спеціалізацію, та не знайомлять з діяльністю підприємства в цілому та її організаційною культурою [2].

Підбір та відбір персоналу починається після того, як пропозиція щодо нової посади буде затверджена вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, на якому оголошена посада, підібрати кандидатів. Зазвичай готується список кандидатів, які підходять за своєю кваліфікацією до даної посади. Набір кандидатів також може бути залучений через рекламу, особисті зв'язки, наявні електронні бази даних, професійні фірми тощо. Кандидати, що занесені до списку, проходять інтерв'ю з майбутніми керівниками,

колегами, а результати вивчаються та доповнюються рекомендаціями. Кінцевий вибір робить керівник, кого він хоче призначити та хто найбільше підходить на посаду.

На даний час створено безліч методів відбору персоналу, які допомагають приймати найкращих працівників із запропонованої загальної кількості. Кожен, хто претендує на посаду має проходити певні етапи і на кожному з яких певна кількість продовжує далі, а частина просто може відмовитись від подальшого процесу відбору персоналу.

Процес прийняття рішення щодо відбору кандидатів на посаду відбувається за допомогою певних етапів. Спочатку відбувається попередня бесіда для того, щоб відібрати кандидатів. Кандидати мають прийти до відповідного відділу, де менеджер відділу визначає наявність освіти, оцінює зовнішній вигляд претендента, виявляє оцінку особистих ділових якостей, вміння та навички. Ті, хто отримав позитивні оцінки проходять далі. Наступний етап заключається в написанні бланку та заповнення автобіографічної анкети. За допомогою даного етапу визначається оцінка претендента. Анкета визначає стан здоров'я, риси характеру, даються завдання, які необхідно вирішити. Вкінці за результатами визначаються ті, хто має найкращий результат. Анкети складаються для кожного окремо. Третій етап заключається в проведенні бесід про наймання на роботу. Бесіди можуть проводитись за допомогою стандартних бланків, на яких відмічають відповіді на запитання; за допомогою переліку основних питань, що необхідно визначити; за допомогою тем, що необхідно виявити, де бесіди проводяться вільно з пристосуванням до конкретних ситуацій. Наступний етап – це тестування по найму, на якому відбувається оцінка особистості, показник людини, наявність здібностей та склад розуму, що необхідно для посади. За допомогою таких тестів відбираються кращі кандидати та проходять далі. Наступний етап визначає перевірку рекомендацій та трудовий перелік. Менеджер просить претендента надати відгуки з колишньої роботи, в якому вказано якість роботи, продуктивність, оцінка. Більша частина роботодавців США дивляться не лише на відгуки, що надані листами, але й можуть перевірити по телефону, під час розмови можна виявити: місце роботи, освіту, посаду, якість праці і так далі. Наступний етап – медичний огляд, необхідний для визначення фізичного стану претендента, наявність чи відсутність захворювань. Кінцевий етап – прийняття рішення, яке заключається підписанням трудового договору обох сторін [3].

На різних підприємствах США можуть використовувати всі етапи разом, але деякі підприємства можуть вибрати тільки ті етапи, які їх цікавлять найбільше. Це пов'язано з тим, що процес відбору персоналу займає достатню кількість часу.

В американських підприємствах значна увага приділяється на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так і інженерів чи вчених. Це закриває доступ до просування по рівням управління, що призводить до плинності кадрів, їх переходу з одного підприємства на інше. Американські підприємства шукають таких спеціалістів, знання та опит яких можуть бути використані в будь-якій іншій фірмі на схожій роботі. Тому в американських підприємствах професійна мобільність персоналу розглядається позитивно. Більшість американських підприємств обирають спеціалістів зі стажем роботи 15 років, який пропрацював ці 15 років в декількох фірмах чи підприємствах, а не тих, які мають аналогічний досвід, але тільки пропрацювавши на одному підприємстві [4].

Процес відбору персоналу в американських підприємствах повинен задовольняти наступним умовам: правильно скласти профіль вакансії, а для цього необхідно визначити той стиль роботи та ті показники, які будуть найбільш потрібними для високої якості виконання конкретної роботи; тести мають виявляти лише ті показники чи характеристики, які необхідні для займання даної посади.

Отже, відбір на американських підприємствах відбувається за допомогою різних методів, а саме: оцінка по резюме, анкетування, попередня співбесіда, тестування, перевірка рекомендацій та послужного списку, кінцевої співбесіди. Для американської системи управління характерна низька степінь лояльності персоналу до підприємства, так як працівник розглядає підприємство тільки як джерело заробітку, а при можливості більш

високої заробітної плати з легкістю перейде в іншу організацію. Дуже часто застосовується система короткочасного найму, що несе за собою високу плинність кадрів та конкурентоспроможність американських підприємств.

Основним завданням відбору кадрів являється процес, за допомогою якого проводиться аналіз потреби в кадрах, точне визначення спеціалістів, які необхідні для підприємства, визначення джерел звідки надходитимуть кандидати на посаду та вибір методів відбору персоналу. Відбір персоналу на вакантну посаду – важливий етап, на якому немає права на помилку, тому необхідно бути уважним до всіх претендентів на посаду та мати ефективну методику відбору персоналу.

Література:

1. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. *Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене.* – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
2. Мороз М.М. *Зарубіжний досвід управління персоналом: наук. вісник / Мороз М.М.* – К.: НЛТУ України, 2010. – 344 с.
3. Татарников, А.А. *Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии [Текст] / А.А. Татарников.* – М.: Дело, 2002.
4. Михайлова Л. І. *Управління персоналом: навч. посіб.* / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.