

ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПІДБОРУ РОБІТНИЧИХ КАДРІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІН

Розглянуті прикладні аспекти удосконалення процесів пошуку та підбору кадрів робітничих професій на промисловому підприємстві з використанням інструментів ЛІН.

Будь-яке сучасне виробництво пов'язане з залученням певної чисельності робітничих кадрів різної компетентності та кваліфікації. На жаль, сьогодні будь-який керівник промислового підприємства, не залежно від масштабів і специфіки діяльності, відзначає дефіцит персоналу робітничих професій, у тому числі малокваліфікованого та некваліфікованого.

Відбір працівників є однією з центральних функцій управління персоналом, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, і саме від людей залежать його економічні показники та конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг. Здійснюючи професійний відбір необхідних робітничих кадрів, важливо знати та постійно враховувати особливості сучасного ринку та ситуацію в економіці, політиці, бути в курсі технічних й інформаційних новацій.

Підбір кадрів представляє собою ряд заходів і дій, що здійснює підприємство для виділення зі списку кандидатів тих, хто найкраще підходить для даної вакансії [1, с. 390]. Управління процесами пошуку та відбору кадрів особливо актуальне для керівників і спеціалістів підрозділів, що займаються роботою з персоналом, оскільки результати ефективності цього процесу все частіше включають в систему мотивації служб персоналу. Отже, перед службами персоналу постає нелегке завдання – зробити процеси підбору більш якісними та швидкими. Процеси професійного підбору та відбору є вихідними, первинними в ланцюзі процесів управління персоналом і тому найбільш важливими, адже від якості їх організації залежить режим нормального функціонування підприємства.

Підвищення ефективності та надійності системи відбору кадрів пов'язується з послідовним проведенням перевірки професійних компетенцій кандидата через поетапний відбір кандидатів з використанням об'єктивної оцінки фактичних знань і міри володіння кандидатом необхідними виробничими навичками. Таким чином, формується складна багатоступінчата система проведення відбору. Найбільш відомими дослідниками в цій сфері є зарубіжні вчені Г. Робертс, Д. Ульріх, Пул М. Брокбенк, М. Уорнер та ін.

До традиційних методів відбору кандидатів за певними критеріями належать: пошук через навчальні заклади, знайомих, служби зайнятості, оголошення в ЗМІ, на ярмарках професій, днях „відкритих дверей” тощо [4]. Розклеювання оголошень з переліком вакансій підприємства – ефективний і в той же час малобюджетний захід. Особливу активність набирає метод пошуку кадрів через Internet на спеціалізованих сайтах, а також через соціальні мережі.

Актуальність дослідження відбору кадрів, як функції управління персоналом, наразі полягає в тому, що зі стрімкими змінами в економіці стало неможливим використовувати старі методи відбору кадрів. Поява інструментів масового та індивідуального рекрутингу в Україні стало помітно змінювати принципи та підходи вітчизняних підприємств до підбору та оцінювання кадрів. Крім того, сам традиційний рекрутинг сьогодні має пропонувати роботодавцю нові методи пошуку та оцінювання кадрів, застосовуючи інноваційні персонал-технології.

Для оптимізації процесів підбору кадрів на підприємстві може бути застосована теорія виробничої системи Toyota (*Toyota Production System – TPS*). *TPS* отримала свій розвиток на автомобільному концерні Toyota в 1950-тих роках. Засновником цієї системи прийнято вважати начальника механічного цеху компанії Т. Оно, який аж до 1970-тих років займався розробкою та впровадженням нових методів організації виробництва [3].

TPS представляє собою концепцію менеджменту, сфокусовану на оптимізації бізнес-процесів із максимальною орієнтацією на ринок і з урахуванням мотивації кожного робітника. В СНД *TPS* отримала інтерпретацію „бережливого виробництва” або ЛІН (від англ. *lean* – худий). Досвід впровадження ЛІН розпочався зі сфери виробництва, а потім розповсюдився й на інші сфери – від послуг до адміністративних процесів. *TPS* складається з ряду інструментів, в тому числі передбачає позбавлення від 8 основних видів втрат та подальшу оптимізацію процесів виробництва або управління.

Серед найбільш дієвих інструментів ЛІН, що спроможні забезпечити підвищення ефективності процесів підбору кадрів, варто зупинитися на картуванні процесів і 5S. Картування полягає у складенні карти фактичного стану процесу з точним хронометражем кожної його операції. Отримана карта дозволяє визначити не тільки втрати, але й їх джерела, і, відповідно, визначити ділянки, на які варто спрямовувати зусилля щодо усунення недоліків у роботі. Далі складається ідеальний варіант процесу (з урахуванням максимального усунення втрат або їх повного виключення), що накладається на реальний процес.

Система 5S по суті є інструментом раціонального використання робочого місця. Він включає 5 кроків: сортування, систематизацію, утримання в чистоті, стандартизацію, дотримання та удосконалення [2]. Застосування цього принципу дозволяє ергономічно розкласти всі робочі інструменти (засоби), які використовуються протягом робочого дня.

Щодо процесу професійного підбору кадрів названі інструменти ЛІН застосовуються подібним чином. Робота починається з картування поточного процесу підбору, що показує загальний час із моменту оголошення вакансії до працевлаштування кандидата. Встановлюються ділянки процесу, на яких відбувається максимальна кількість втрат, та заходи щодо їх мінімізації або усунення. Далі складається ідеальна карта процесу професійного підбору кадрів,

тобто визначається стан, до якого слід прагнути.

Наступним кроком є життя заходів, спрямованих на якісні зміни процесу підбору. На підприємстві з цією метою може бути проведене анкетування всіх лінійних керівників, які є основними замовниками кадрів робітничих професій, на основі чого буде встановлено основні проблеми процесу. Як правило, керівники нарікаються на наступне: „низьку якість” підходящих кандидатів; тривалий строк закриття вакансії; відсутність „вибору” серед представлених кандидатів на посаду. Разом з тим, керівники відзначають, що найбільш важливим для них при розгляді кандидатів є: досвід роботи; наявність професійних знань та необхідних кваліфікаційних навичок; старанність; готовність до навчання; комунікабельність. Таким чином, саме на перераховані характеристики спеціаліст із підбору кадрів повинен робити акцент у процесі відбору кандидатів.

Також проводиться опитування кандидатів, які розглядають пропозицію про роботу. Це дозволяє з'ясувати джерела надходження до кандидатів інформації про відкриту вакансію. У результаті такого опитування, як правило, з'ясовується, що більшість кандидатів прийшли на підприємство за рекомендаціями вже працюючих на підприємстві співробітників, дізналися про вакансію з оголошень на зупинках або в ЗМІ та ін. Причому, серед труднощів працевлаштування у пошукачів фігурують такі чинники, як: неповна інформація щодо організації процесу (як дістання до підприємства, які документи необхідно мати при собі та ін.); викривлення інформації про вакансію; не приділення достатнього часу кандидату.

Після кількісних і якісних змін розробляється покроковий тактичний план заходів із усунення втрат і оптимізації використання ресурсів. У ході цієї роботи протягом найближчого часу (як правило, не більше місяця) реалізуються такі заходи:

- 1) розробляється пам'ятка для кандидата;
- 2) розробляється система візуалізації: стенд вакансій, схема руху кандидата, схема розміщення співробітників, які беруть участь у процесі професійного підбору;
- 3) оптимізується робоче місце спеціаліста з підбору кадрів;
- 4) впроваджується *Key Performance Indicator* (КРІ) для спеціаліста з підбору.

В цілому інструменти ЛІН дозволяють отримати унікальні результати: збільшити в кілька разів чисельність прийнятих кандидатів і, навпаки, істотно зменшити час, затрачений на їх працевлаштування. В підсумку оптимізації процесу також підвищується прозорість роботи спеціаліста з професійного підбору кадрів, забезпечується можливість гнучкої системи взаємозамінності спеціалістів у відділі, підвищується задоволеність замовників на підбір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность / К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 2008. – №12. – С. 39–42.
2. Справочник по управлению персоналом // Журнал Российской HR-практики. – 2012. – №1.
3. Тайити Оно. Производственная система Toyota. Уходя от массового производства / пер. с англ. / 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2008.
4. Фоменко С.Е. Как нанимать лучших сотрудников. – М.: Портал Экономики, 2008.