

- принципы / В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков. – М. : Изд-во "Ось-89", 2007. – 208 с.
- 4 Дмитрук Є.В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напряму впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки / Є.В. Дмитрук // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. - №8(150). – С. 358-364
- 5 Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с
- 6 Іващенко Г.А. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства» / Г.А. Іващенко, О. Ф. Ярошенко // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2011. - № 9. – С. 129-131
- 7 Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Павло Ярославович Кравчук; [Терноп. держ. екон. ун-т]. – Тернопіль, 2006. – 232 с.
- 8 Линник О.І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз / О.І. Линник, Н.В.Артеменко // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 67 (1040) - С. 159-169
- 9 Мельникова К.В. Сучасні управлінські поняття до визначення категорії «економічна безпека підприємства» / К.В. Мельникова // Экономика Крыма. – 2011. - №4(37). – С.167-170
- 10 Овчаренко Є.І. Дискриптивна комплементарність забезпечення економічної безпеки та вітчизняних управлінських традицій / Є.І. Овчаренко, Я.М. Криль // Економіка Менеджмент Підприємство. – 2011. - № 23 (II). – С. 211-217
- 11 Сорокіна І.В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства / І.В. Сорокіна // актуальні проблеми економіки. - №12(102), 2009. – С.114-122.
- 12 Фролова Л.В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств / Л.В. Фролова, О.В. Роженко // Культура народів Причорномор'я. Економічні науки. – Сімферополь, 2013. - №257. – с. 201-204
- 13 Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства / О.В. Черевко // Ефективна економіка. – 2014. - №2 . - [електр. режим доступу] <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3302>

*Рецензент д.е.н., професор ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського Фролова Л.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДУЗТ Зубенко В.О.*

УДК: 005.95(075.8)

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Сухорукова Т.Г., к.э.н., доцент,  
Назаренко И.Л., к.э.н., доцент (УкрГУЖТ)*

*В статье исследована сущность и место найма работников в организации работы с персоналом, проанализированы существующие системы найма персонала, обоснована целесообразность развития активных методов поиска работников. Рассмотрены подходы к совершенствованию механизма проведения бесед с потенциальными работниками предприятия, а также возможность использования инновационных технологий найма персонала.*

*Ключевые слова: персонал, найм персонала, подбор персонала, источники найма, корпоративный сайт, предварительная беседа*

© Сухорукова Т.Г.,  
Назаренко И.Л.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 51, 2015**

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМА ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Сухорукова Т.Г., к.е.н., доцент,  
Назаренко І.Л., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

*У статті досліджена суть і місце найму працівників в організації роботи з персоналом, проаналізовані існуючі системи найму персоналу, обґрунтовано доцільність розвитку активних методів пошуку працівників. Розглянуті підходи до вдосконалення механізму проведення бесід з потенційними працівниками підприємства, а також можливість використання інноваційних технологій найму персоналу.*

**Ключові слова:** персонал, найм персоналу, підбір персоналу, джерела найму, корпоративний сайт, попередня бесіда

## PERFECTION OF SYSTEM OF HIRING OF PERSONNEL ON ENTERPRISES OF RAILWAY TRANSPORT

*Suhorukova T.G., Candidate of Economics Sciences, associate professor,  
Nazarenko I.L., Candidate of Economics Sciences, associate professor (USU of RT)*

*In the article essence and place of hiring of workers are investigational in organization of work with a personnel, an accent is done on actuality of hiring of personnel for the enterprises of railway transport; the existent systems of hiring of personnel are analysed; it is marked that the internal sources of hiring of personnel prevail on a railway transport; the modern active methods of search of workers are considered and expediency of their development is reasonable on the enterprises of railway transport. The analysis of advantages and lacks of internal and external sources of bringing in of personnel is conducted in the article. Going is considered near perfection of mechanism of realization of conversations with the potential workers of enterprise, and also possibility of the use of innovative technologies of hiring of personnel. Perfection of the system of hiring of personnel must udmu on all existent receptions and methods, including interview, testing, aiming of certificates, use of services of the specialized evaluation centers.*

**Keywords:** personnel, hiring of personnel, selection of personnel, sources of hiring, corporate web-site, preliminary conversation

**Постановка проблеми.** Персонал підприємства завжди розглядався як важливий елемент його динамічного розвитку, як основний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Сьогодні з урахуванням гострої нехватки практично всіх ресурсів виробництва (зношені основні фонди, високі ціни на оборотні засоби, обмежені можливості залучення додаткового фінансового капіталу) роль персоналу стає все більш суттєвою. Для багатьох підприємств саме персонал залишається єдиним резервом збереження балансу в складних економічних ситуаціях.

Для залізничного транспорту України всі питання управління персоналом достатньо актуальні, оскільки на підприємствах цієї галузі численність

сотрудников, занятых по основному виду деятельности, составляет более 300 тысяч человек, из них 37,8 % – женщины, 38,5 % – молодые специалисты в возрасте до 35 лет, 1,5 % – лица пенсионного возраста, 17,1 % – работники с полным высшим образованием и 22 % – с неполным и базовым высшим образованием.

**Анализ последних исследований и публикаций.**

В научно-практических исследованиях персонал достаточно часто выступает в качестве объекта исследования. Значительное количество работ посвящено изучению сущности персонала и его функций [1, 2, 3], определенная часть исследователей изучают вопросы оценки персонала [4, 5, 6], многих ученых интересуют вопросы

повышения эффективности использования персонала и мотивации труда [7, 8, 9].

Многие научные статьи сегодня посвящены актуальной проблеме сокращения персонала [10]. Необходимо подчеркнуть, что

уже на протяжении нескольких лет в Украине происходит стабильное сокращение работников железнодорожной отрасли (рисунок 1).



Рис. 1. Численность работников предприятий железнодорожного транспорта, тыс. человек

Несмотря на указанное сокращение кадров, для предприятий отрасли достаточно важно привлечь именно те кадры, которые в будущем обеспечат стабильное, устойчивое их развитие.

Немаловажным элементом в этом процессе является найм на работу. И для предприятия и для соискателя очень важна уверенность, что потенциальному сотруднику действительно будет интересно работать именно на этом предприятии в данный момент и в долгосрочной перспективе.

**Целью статьи** является исследование существующих методик найма персонала на предприятиях железнодорожного транспорта, выявление слабых сторон этих методик и обоснование возможных направлений совершенствования системы найма персонала.

**Изложение основного материала.** Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения поставленных предприятием задач [4]. Собственно говоря, найм на работу – это первый элемент сложной, многогранной работы с персоналом; поэтому важно, чтобы найм на работу был максимально эффективным как для предприятия, так и для будущего работника.

Процесс найма на работу включает в себя два основных направления: 1) выбор

источника поиска потенциальных работников; 2) определение способа оповещения потенциальных работников об имеющихся рабочих местах.

Все имеющиеся источники найма можно объединить в две группы: *внутренние* и *внешние*. Внутренние источники предполагают поиск кандидатов внутри предприятия. Внешние источники найма предполагают поиск кандидатов среди людей, которые никак не связаны с предприятием. К внешним источникам найма относятся: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; учебные заведения всех уровней; службы по трудоустройству; частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, профсоюзы.

Рассматривая железнодорожный транспорт, можно констатировать факт доминирования внутренних источников найма персонала (таблица 1).

Предприятие не должно концентрироваться только на одном источнике найма, поскольку и внешние и внутренние источники найма имеют свои недостатки и преимущества (таблица 2).

Как свидетельствуют данные таблицы 1, на предприятиях железнодорожного транспорта доминируют внутренние источники найма.

Таблиця 1

Соотношение найма персонала на предприятиях железнодорожного транспорта,  
% (составлено авторами)

Источники найма персонала	1995	2000	2005	2010
Внутренние	41,4	54,8	42,6	67,2
Внешние	58,6	45,2	57,4	32,8

Таблиця 2

*Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала*

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
<b>Внутренние источники привлечения персонала</b>	
Появление шансов для служебного роста Повышение степени привязанности к организации Улучшение социально-психологического климата на производстве Низкие затраты на привлечение кадров Претендентов на должность хорошо знают в организации Претендент на должность знает данную организацию Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров организации Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации «Прозрачность» кадровой политики Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала Появление возможности избежать негативных последствий текучести кадров Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента) Решается проблема занятости собственных кадров Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора кадров Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя Появление панибрательства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами Нежелание отказа в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
<b>Внешние источники привлечения персонала</b>	
Более широкие возможности выбора Появление новых импульсов для развития организации Новый человек, как правило, легко добивается признания Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Более высокие затраты на привлечение кадров Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих Высокая степень риска при прохождении испытательного срока Плохое знание организации Длительный период адаптации Блокирование возможностей служебного роста для работников организации Нового работника плохо знают в организации

Практика показывает: даже испытывая *сверхурочные работы*. Это рычаг активно постоянную нехватку рабочей силы, используется в локомотивном и вагонном предприятиях не всегда идут на найм новых хозяйствах.  
 Очень часто руководство предприятий использует такой рычаг, как *Несмотря на определенные положительные моменты* данного

управленческого решения, постоянно использовать сверхурочную работу, как альтернативу найма новых работников нельзя, поскольку возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные и частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

В современных условиях необходимо делать ставку на активные методы поиска работников, стремясь привлечь на предприятие как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям производства. Достаточно эффективно в этом процессе размещение объявлений, как на корпоративном *сайте*, так и на поисковых сайтах. Необходимо развивать сайт УЗ в части кадровой составляющей: отражать на нем вакансии, информацию о повышении квалификации, работе кадрового резерва и т.д.

Помимо этого, необходимо активно привлекать *кадровые агентства*. На предприятиях железнодорожного транспорта работа с кадровыми агентствами практически не используется. Но многие из них уже зарекомендовали себя на рынке услуг [11].

С целью повышения эффективности найма совершенствуется сам процесс отбора кадров. Отбор кадров на современном предприятии должен включать весь спектр приемов и методов: собеседование, тестирование, наведение справок, использование услуг специализированных оценочных центров и т.д.

Одним из наиболее существенных недостатков современного подхода к найму персонала на предприятиях железнодорожного транспорта является узкий поиск претендентов. При появлении вакансии, необходимо привлечь как можно больше кандидатов, чтобы в результате участия в конкурсе они могли показать свои лучшие стороны. Чем больше число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты. Чем меньше претендентов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств.

Профессиональные и личностные характеристики легко выявляются в процессе интервью. Так, соискатели, не склонные к командной работе, как правило, не могут

подолгу работать на одном месте, им сложно оценить вклад в работу своих коллег, они везде видят только собственные достижения. Такие кандидаты чаще всего оставляют ощущение не совсем гармоничных: либо слишком замкнутых и закрытых, либо слишком агрессивных и эмоционально неустойчивых. Необходимо использовать психологические тесты, дающие представление по предпочитаемому соискателем стилю работы. Как правило, они подтверждают, уже сформированное мнение о соискателе. Наиболее полным и достоверным, является OPQ (профессиональный личностный вопросник), разработанный компанией SHL [12,13].

Определенных усовершенствований требует и такая процедура найма, как *предварительная беседа*. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабо формализованные; выполняемые не по схеме. К проведению беседы необходимо подходить взвешенно и адекватно.

В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора. Процесс отбора кадров не будет иметь положительные результаты, если в ходе беседы кандидату будут задаваться вопросы враждебным тоном или если ответ заявителя будет намеренно прерываться. Следует отметить краткие рекомендации, которые необходимо учитывать при проведении бесед: 1) следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель; 2) необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем; 3) помните о требованиях, предъявляемых характером работы; 4) решение следует принимать, только имея всю нужную информацию; 5) беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Подбор персонала – это сложный, кропотливый процесс. Поэтому в передовых компаниях осуществляется многоступенчатый отбор кандидатов. Сначала с соискателем беседует менеджер по работе с персоналом, потом непосредственный руководитель. На

следующем этапе, в большинстве случаев, интервью проводится руководителями тех служб (отделов, бюро), с кем придется взаимодействовать потенциальному сотруднику. Заключительным является интервью с генеральным директором. Это сложная последовательность позволяет руководителю по персоналу еще раз взвесить и обдумать правильность выбора, чтобы потом не пришлось разочароваться [14].

Даже в ходе проведения самой первой беседы важно, чтобы интервью проводили 2 человека, при этом один задавал вопросы, а второй наблюдал за реакцией отвечающего. Чтобы выявить правдивость ответов, можно задавать спонтанные повторяемые перефразируемые вопросы и несколько раз в процессе интервью возвращаться к обсуждению определенных событий/ ситуаций из жизни собеседника. Если соискатель выдумывает или что-то скрывает, то информация окажется противоречивой и не всегда логичной. Помимо этого, полезно наблюдать за вербальными проявлениями: взглядом, эмоциями, мимикой лица и жестами.

«Соискатели», которым нужно по тем или иным причинам «внедриться» в конкретную компанию, как правило, обладают слишком «гладким» послужным списком, идеально подходящим вакантной должности. В процессе собеседования они будут максимально подстраиваться под интервьюера. Такие соискатели весьма эффективно воздействуют на эмоциональное состояние интервьюера. Сразу после собеседования создается впечатление, что это был уникальный кандидат и его надо немедленно брать в штат. Главное в такой ситуации – не поддаваться сиюминутным эмоциям и отложить анализ на 1-2 дня. Такие соискатели не очень охотно дают своих бывших руководителей в качестве рекомендателей, а коллеги с прошлых мест будут с трудом вспоминать кандидата и скорее всего, не смогут о нем сказать ничего яркого, характерного. После этого можно обращаться за помощью в службу экономической безопасности, которая с большой вероятностью подтвердит опасения.

В последнее время в научной литературе активно обсуждается целесообразность и возможность использования нетрадиционных форм оценки персонала при приеме на работу: полиграф,

астрология, нейролингвистическое программирование и т.д. Однако необходимо отметить, что перечисленные приемы в лучшем случае выполняют дополнительную функцию, а в некоторых случаях их использование вообще не возможно. Так, использование полиграфа часто дает ошибочные результаты. Его нельзя использовать для тестирования лиц с расстройством дыхательных органов, пониженным или повышенным кровяным давлением, страдающих нервными или психическими расстройствами. Нельзя объективно оценить человека и с помощью астрологии. Составление личного гороскопа не позволяет провести качественную оценку профессиональных и нравственных характеристик человека [15].

Учитывая современные тренды в менеджменте персонала, необходимо более активно использовать *инновационные тесты по найму*. Сегодня психологи и специалисты по персоналу предлагают различные тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

На железнодорожном транспорте необходимо более активно использовать возможности привлечения *временных работников*. Преимущества, которое дает использование временных работников, состоит в том, что предприятию не приходится выплачивать временным работникам премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Использование временных работников актуально для УЗ, поскольку уже не первый год она работает в режиме жесткой экономии. Для персонала это выражается в переводе на 4-дневную рабочую неделю. Некоторые работники уходят в неоплачиваемый отпуск.

**Выводы.** Проведенные исследования показали важность процесса найма персонала для повышения эффективности работы предприятий железнодорожного транспорта. Но найм персонала – это только одно направление работы с персоналом. Сегодня на передовых компаниях создаются и эффективно работают HR-службы. Необходимо осознать приоритетность и важность задач, связанных с персоналом.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

- 1 Радько С. Н. Трудовой потенциал как социально-экономическая категория [Текст] / С.Н. Радько. – М.: «Посвящение», 2010. – 140 с.
- 2 Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: підручник / Л. В. Балабанова. Київ.: Знання, 2011. – 354 с.
- 3 Дикань В. Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, Ю.В. Елагін, Т.Г. Сухорукова, 2012. – 345 с.
- 4 Кибанов А. Я. Управление персоналом [Текст]: Энциклопедический словарь/ под ред. А. Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560 с.
- 5 Киселева М.Н. Оценка персонала [Текст] / М.Н. Киселева. – С-Пб: Питер, 2015 – 256 с.
- 6 Jean Hanson. Tips for Smart Hiring of Cleaning Personnel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.thejanitorialstore.com/public/104cfm](http://www.thejanitorialstore.com/public/104cfm)
- 7 Дикань В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 278 с.
- 8 Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. - М.: Кнорус, 2014. – 422 с.
- 9 Дерек Сиверс. Все в твоих руках. 40 уроков для предпринимателя нового типа [Текст] / Дерек Сиверс. - Пер. с англ.- М.: Изд-во Альпина, 2012. – 112 с.
- 10 Дикань В.Л. Перспективы развития экономики Украины в условиях формирования международных транспортных коридоров в системе мировой глобализации экономики [Текст] / В.Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013 - № 42 - с. 144 - 149.
- 11 Gary Dessler. Management: Principles & Practices for Tomorrow's Leaders and Student CD, Third Edition [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.booksprice.ru/books/89283.html>
- 12 Buher R. Personal-Management [Text]/ R. Buher. Munchen. – 1998. – 218 p.
- 13 Рейтинг кадровых агентств Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.navigator.lg.ua/article.htm](http://www.navigator.lg.ua/article.htm)
- 14 Антонио Вайс. 101 идея для роста вашего бизнеса. Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Текст] / Антонио Вайс. - Пер. с англ.- М.: Альпина Палишер, 2014. – 401 с.
- 15 Дашян М. Нетрадиционные формы оценки кандидатов при приеме на работу [Текст] / М. Дашян // Управление персоналом. – 2004. - №20 – С.47-49.

*Рецензент д.э.н., профессор УкрГУЖТ Компаниец В.В.  
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГУЖТ Токмакова И.В.*

УДК: 656.615.003

**СИСТЕМНАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ ОБЪЕМА УСЛУГ (РАБОТ)  
ПОРТОВОГО ОПЕРАТОРА И СТОРОННЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Холоденко А.М., к.э.н., доцент,  
Наврозова Ю.А., к.э.н., доцент (ОНМУ)*

*Построена и проанализирована экономико-математическая модель системной оптимизации объемов предоставления (выполнения) услуг (работ) собственными и сторонними силами и средствами по критерию максимума прибыли. Выявлена необходимость системной оптимизации объемов услуг (работ), которые экономически целесообразно предоставлять (выполнять) самим портовым оператором и сторонней организацией. При большем объеме каждая из сторон будет более конкурентоспособной при предоставлении (выполнении) данных услуг (работ).*

*Ключевые слова: объемы услуг (работ), оптимизация, портовый оператор, прибыль*