

ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-103>

УДК 157.37

Вербицька Л.Ф., Ванюшина О.Ф., Подоменко А.О.
Київський національний торговельно-економічний університет

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ФРАНЦУЗЬКОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА «АШАН»

Анотація. В статті розглянуто психолого-соціальні підходи до професійно-психологічного відбору персоналу, проведено психологічний аналіз ефективності наявної системи відбору персоналу торговельного підприємства «Ашан», окреслено психологічний інструментарій професійного відбору персоналу, розкрито психологічні особливості механізму кадрового забезпечення торговельної французької мережі, запропоновано психологічні заходи щодо вдосконалення системи відбору персоналу торговельної французької мережі підприємства «Ашан». Набір використаних методів кадрового забезпечення включає: попередній відбір (аналіз інформації про кандидата на підсумках стандартної форми або результатів); інформація про кандидата; особисті анкети та тести (включаючи тестування професійних навичок – кваліфікаційне тестування); групові методи відбору; експертні оцінки; вирішення проблем (ділові ігри); співбесіда.

Ключові слова: персонал, торговельне підприємство, психологічний інструментарій, професійний відбір, психологічні особливості.

Verbytska Liudmyla, Vanyushina Helen, Podomenko Alina
Kyiv National University of Trade and Economics

PSYCHOLOGICAL PECULIARITIES OF THE MECHANISM OF PERSONNEL SUPPORT OF THE FRENCH «AUCHAN» TRADING NETWORK

Summary. The article deals with the approaches to the professional and psychological selection of personnel, analyzes the effectiveness of the existing personnel selection system of the trading company «Auchan», outlines the psychological tools of professional selection of personnel, reveals the psychological features of the mechanism of personnel support of the French trading network, proposed measures to improve the selection system of the French selection system the network of enterprise «Auchan». There is a lack of research with a multi-vector psychological analysis of personnel support of trade enterprises of international and national level in the modern psychological science. The main purpose is to analyze the psychological features of the mechanism of staffing of the French network of the Auchan trading company. The personnel management system is outlined, the purpose is defined and a number of tasks to be performed by future staff are outlined. Psychological correction of staff in the field of work is analyzed. The analysis of basic concepts of professional qualities of staff and personal characteristics is shown; foreign experience of recruitment and selection procedure is disclosed; described ways to build an effective model of job evaluation; described the organization of the study of personnel selection procedure in the trade enterprise «Auchan». The recruitment methods used include: pre-selection (analysis of candidate information based on standard form or results); information about the candidate; personal questionnaires and tests (including the testing of professional skills – qualification testing); group methods of selection; expert evaluations; problems solving (business games); co-interview. The existing recruitment process at the Auchan trading company was analyzed; company and staff performance was monitored by analyzing key performance indicators. A step-by-step recruiting scheme was proposed to streamline the recruitment process at Auchan.

Keywords: personnel, trade enterprise, psychological tools, professional selection, psychological features.

Постановка проблеми. Українському суспільству вкрай необхідні генератори ідей для підприємництва. Інноваційна активність підприємств є досить низькою та має постійну тенденцію до зниження. Ринок праці абсолютно розбалансований: при скороченні робочих місць, великому навантаженні на одне вільне робоче місце, безробітті, часто спостерігається нестача кваліфікованих працівників, рівень підготовки робочої сили не відповідає запитам ринку праці.

Тому проблематика нашого дослідження, полягає в тому, щоб якісно підібрати правильний психологічний інструментарій професійного відбору персоналу.

Аналіз досліджень і публікацій. Досліджуючи теоретичну сторону даного питання, можна стверджувати, що певна низка досліджень таких науковців, як Е.О. Клімов, В.А. Бодров, К.М. Гу-

ревич, А.Г. Маклаков, Д.С. Медведєв, О.П. Булка, М.В. Макаренко, М.С. Корольчук, О.Р. Малхазов, О.М. Кокун та ін. зумовили перспективність та актуальність проблеми організації у професійно-психологічному відборі, психологічній корекції персоналу у сфері праці.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасній психологічній науці бракує досліджень з багатовекторністю психологічного аналізу кадрового забезпечення торговельних підприємств.

Мета статті. Головною метою є проаналізувати психологічні особливості механізму кадрового забезпечення торговельного підприємства «Ашан».

Виклад основного матеріалу дослідження. Професійна діяльність персоналу певної організації має свою специфіку, та ви-

суває певні вимоги до рівня підготовки працівників, які за своїми моральними та діловими якостями, загальноосвітнім рівнем і фізичною підготовленістю мають бути здатними виконувати покладені на них обов'язки.

Механізм кадрового забезпечення торговельного підприємства, на нашу думку, слід здійснювати в 3 етапи: 1) попередній; 2) основний; 3) заключний.

Виходячи з цього проблема відбору персоналу є досить актуальною в мережі торговельного підприємства «Ашан». Як відомо, персонал – це основа бізнесу. Зростання бізнесу потребує фахівців з хорошою освітою і досвідом роботи. Сучасні умови розвитку даних явищ є надзвичайно актуальними для будь-якої галузі, особливо в торговельному підприємстві, оскільки розвиваються високими темпами при низькому рівні фахівців. Відповідно, виникає дефіцит високопрофесійних кадрів і змушує торговельне підприємство «Ашан» застосовувати нові, нестандартні методи залучення персоналу.

Задоволення потреби торговельного підприємства «Ашан» у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності кадрових служб. Складність його виконання полягає у тому, що воно є комплексним, а саме:

- визначення переліку вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);
- організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та вибір джерел пошуку кандидатів);
- визначення методів роботи з кандидатами щодо оцінювання їх компетенцій;
- організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів [5].

Задоволення потреби в персоналі зазвичай розпочинається з визначення того, хто потрібен торговельному підприємству «Ашан». Традиційно для торговельного підприємства в основу цього процесу покладено посадову інструкцію.

Так, у посадовій інструкції описуються функції, які повинен виконувати працівник, що обіймає зазначену посаду. При оцінці кандидата на вакантну посаду експерт має визначити, наскільки конкретний кандидат здатен виконати зазначені функції. На практиці зробити це під час співбесіди практично неможливо.

Враховуючи цю ситуацію, на сьогодні серед супермаркетів «Ашан» використовують більш зручний для персоналу документ – карту компетенцій [6]. Використовуючи карту компетенцій підвищується вірогідність залучення кандидатів, що відповідають визначеним вимогам (компетенціям). За останні роки компетентнісний підхід досить активно впроваджується в практику управління торговельним підприємством, адже керівники розуміють вагоме значення ефективної діяльності персоналу.

Основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетентностей, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Так, торговельне підприємство «Ашан» використовує широкий, але недостатньо впорядкований перелік компетенцій. Тому одне з основних завдань при розробці карти компетенцій – це визначити найбільш важливі компетенції для кожної посади, у кожному конкретному підрозділі.

У своєму дослідженні ми хотіли б звернути увагу на те, що при формуванні карти компетенцій недостатньо лише визначити певний перелік, але й обов'язково, за допомогою наукових методів, визначити вагомість кожної компетенції. Тільки тоді компетенції можуть стати реальними критеріями для відбору кандидатів. Рекомендації щодо вирішення цього завдання за методами буде розкрито далі.

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства «Ашан» працівниками вербування (набору) персоналу, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору. Успішне торговельне підприємство «Ашан», з метою отримання кваліфікованого спеціаліста готове платити значні кошти 20-30% від річної заробітної плати спеціаліста. На такого спеціаліста покладається велика відповідальність за ефективне функціонування організації та одержання прибутку.

На основі дослідження процедури відбору персоналу в торговельному підприємстві «Ашан» ми визначили механізм кадрового забезпечення організації (рис. 1).

Так, першим кроком в формуванні системи управління персоналом визначається мета та окреслюються завдання, які повинні виконувати майбутній персонал.

Під час відбору персоналу в торговельному підприємстві «Ашан» чітко формулюються критерії, які висуваються до кандидатів на вакантні посади. Наступним етапом є пошук та підбір персоналу, в процесі якого оцінюються претенденти згідно їх відповідності до вимог.

Вже після проведення співбесіди та досить ретельного вивчення резюме, а інколи й додаткових тестів приймаються відповідні рішення про те, до якої саме категорії персоналу належить певний кандидат: інноваційно активного чи неактивного [6]. Так, інноваційний персонал, згідно оцінки торговельного підприємства «Ашан» повинен мати наступні якості: креативне мислення, амбіційність та працьовитість, сумлінність, творча активність та наполегливість.

У разі зарахування кандидата до даної категорії встановлюється його відповідність або невідповідність існуючій вимозі. У випадку успішного проходження всього випробування кандидат зараховується до інноваційної категорії. Коли ж під час оцінювання було виявлено досить високі професійні характеристики кандидата, проте в той же час він не виявив ознак інноваційно активного працівника, даному кандидату можуть запропонувати посаду, що не пов'язана з процесом розроблення та впровадження інновацій.

Наступним етапом є формування команд та розподіл обов'язків між усіма їх членами. З метою збільшення зацікавленості працівників у реалізації інноваційних проектів необхідно стимулювати їхню інноваційну активність. До мотиваційних факторів, які впливають на впровадження нововведень, торговельне підприємство «Ашан» відносить: особисту потребу, інтерес та прагнення працівника; зміст та характер роботи; творчу роботу й взаємопорозуміння; відносини між ініціаторами й організаторами впровадження нововведення, керівниками і персона-

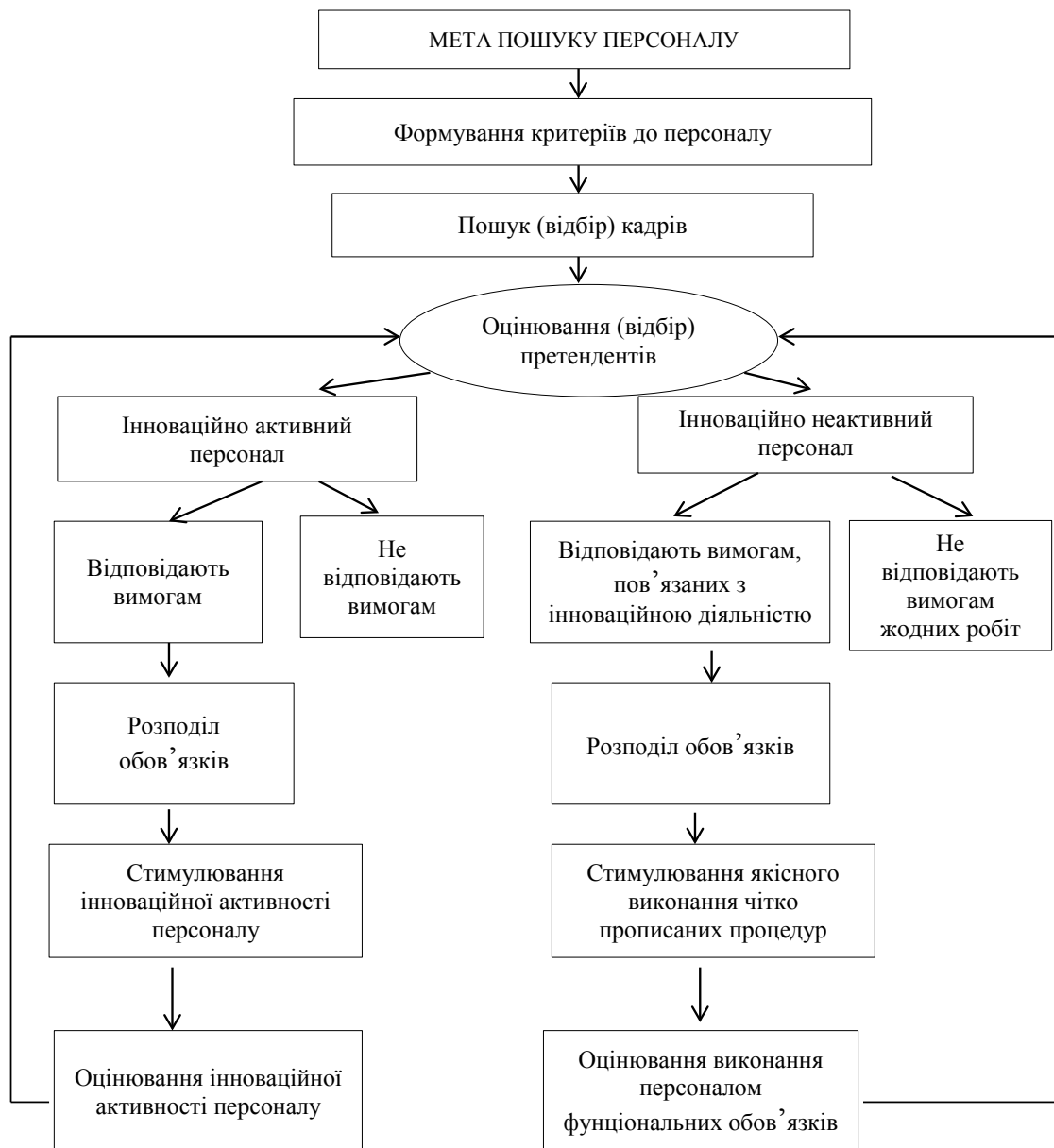


Рис. 1. Механізм кадрового забезпечення торговельного підприємства «Ашан»

лом. Однією з типових реакцій на нововведення є опір змінам [4]. З іншого боку, в торговельному підприємстві «Ашан» стимулюють інноваційну активність персоналу з допомогою двох концепцій: матеріальної та нематеріальної мотивації.

Так, до матеріальних факторів впливу на інноваційну активність персоналу торговельного підприємства відноситься розмір зарплати, що відповідає обсягу виконаних працівником робіт, премій, додаткових грошових винагород за виконання певних обов'язків, страхування, медичне обслуговування, участь в акціонерному капіталі тощо. Розмір премії визначається на основі приросту частки інноваційної продукції (розробок) у загальній кількості реалізованої підприємством продукції [3].

До факторів нематеріального стимулювання належать делегування повноважень та відповідальності, можливість кар'єрного зростання не залежно від стажу роботи, а за професійні здобутки, організація навчання за кордоном, можливість проходження курсів підвищення квалі-

фікації на іноземних підприємствах – партнерах, вивчення закордонного досвіду професійної діяльності, створення комфортних та сприятливих умов праці, забезпечення харчуванням, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, сприяння появі “здорової конкуренції” між працівниками, яка спонукатиме до покращення результативності їх професійної діяльності.

Для стимулювання якісного виконання чітко прописаних операцій та процедур (для робітників, що працюють в торговельному залі та в офісі) застосовують також систему матеріального та морального стимулювання. Проте, вона має деякі відмінності від тієї, що передбачено для інноваційно активного персоналу.

Таким чином, в торговельному підприємстві «Ашан» серед матеріального стимулювання працівників передбачено премії за виконання плану, виконання планового завдання наднормовано, грошова винагорода за відсутність порушень трудової дисципліни (прогули, запізнення), надання

медичного страхування тощо [2]. До нематеріальних стимулів торговельного підприємства належить відзнака кращого працівника місяця, року, створення комфортних умов праці, забезпечення харчуванням, транспортне забезпечення тощо.

Завершальним етапом є оцінювання персоналу. Оцінювати інноваційну активність персоналу можна атестацією працівників, порівнянням кінцевих результатів роботи із цілями, за результатами соціологічних досліджень тощо.

Таким чином, ми дійшли до висновку, що розроблення та впровадження ефективної системи відбору й управління персоналом є важливим фактором впливу на успішність функціонування торговельного підприємства. Залежно від орієнтації у господарській діяльності й залучення працівників до виконання робіт та прийняття управлінських рішень слід удосконалювати різні системи мотивації: систему стимулювання інноваційної активності персоналу або ж стимулювати якісного виконання чітко окреслених процедур.

На торговельному підприємстві «Ашан» треба регулярно проводити соціологічні моніторингові опитування персоналу, що стосуються стану соціальної сфери організації.

Власне, впроваджені ключові показники ефективності (KPI) та запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність рекрутингу та оптимізувати роботу кадрового складу підприємства «Ашан», тому слід провести:

- якісну оцінку ефективності праці працівників і процесів, що відбуваються на підприємстві;
- преміювання працівників за особистими досягненнями в роботі;
- виявлення аутсайдерів і лідерів у колективній роботі;
- створення нової стратегії і області роботи з персоналом;
- розробку системи мотивації, що має на увазі матеріальне заохочення співробітників за своєчасне та якісне досягнення ними поставлених цілей.

Запропоновані для впровадження ключові показники ефективності оцінки діяльності служби управління підготовки й розвитку персоналу представляються результативними, оскільки всі наведені показники ефективності конкретні, вимірні, реально досяжні, обмежені в часі. Слід зазначити, що стрімке впровадження системи показників може негативно позначитися на внутрішньому середовищі підприємства «Ашан» і відгукнутися хвилею невдоволень і хвилювань серед

персоналу. Тому впровадження методик, заснованої на KPI, слід починати з підготовки виробничого персоналу і перегляду стратегічних завдань.

Висновки і пропозиції. Таким чином, узагальнюючи аналіз можна констатувати:

- по-перше, співвідношення між широтою використання внутрішнього і зовнішнього відбору персоналу повинні визначатися тією кадровою політикою, яка розроблена на підприємстві «Ашан». Технологія відбору для встановлення ступеня відповідності кандидатів вимогам, що пред'являються може використовувати цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінку кандидатів на вакантну посаду;

- по-друге, комплекс використовуваних методів відбору може включати в себе: попередній відбір (аналіз інформації про кандидата по резюме стандартної форми або за результатами попереднього інтерв'ю); збір інформації про кандидата; особисті запитальники і тести (в тому числі і випробування професійних здібностей – кваліфікаційне тестування); групові методи відбору; експертні оцінки; вирішення проблем (ділові ігри); співбесіда (інтерв'ю);

- по-третє, з урахуванням знань і практичного досвіду працівників кадрової служби, керівництво підприємства «Ашан» має приймати рішення про те, чи будуть всі перераховані вище завдання з пошуку та відбору персоналу вирішуватися власними силами або для їх вирішення потрібно запрошення зовнішніх спеціалістів-експертів.

Власне, задоволення потреби підприємства «Ашан» у персоналі передбачає вибір кандидата на вакантну посаду, який би максимально відповідав усім вимогам та виконував поставлені перед ним завдання на належному рівні за допомогою механізму кадрового забезпечення торговельного підприємства «Ашан». Також, слід зазначити, що основним критерієм механізму кадрового забезпечення, що дозволяє судити про якість діючої системи пошуку і відбору персоналу, є ступінь, в якій робота в цій галузі підтримує розроблену керівництвом стратегію підприємства і наскільки вона відповідає ключовим вимогам реалізованої кадрової політики.

Лише доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям і повністю влаштують торговельне підприємство «Ашан».

Список літератури:

1. Балахтар В.В. Психологія особистості фахівця з соціальної роботи : монографія. Київ : Талком, 2008. 384 с.
2. Орешета Ю.В. Фахівці із соц. роботи як ключові суб'єкти сфери соціальної роботи. *Грани*. 2014. № 11. С. 124–129.
3. Раєвська Я.М. Структурно-функціональний підхід до міжпрофесійної взаємодії в системі соціальної роботи. *Інтернаука*. 2019. № 15. С. 18–21. doi: 10.25313/2520-2057-2019-15-5303
4. Холостова Е.И. Социальная работа. (3-е изд.). Минск : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. 60 с.

References:

1. Balakhtar, V.V. (2018). *Psykhohohiia osobystosti fakhivtsia z sotsialnoi roboty: monohrafiia* [Personality Psychology specialist social wor]. Kyiv: Talkom. (in Ukrainian)
2. Oresheta, Yu.V. (2014). Fakhivtsi iz sotsialnoi roboty yak kliuchovi subiekty sfery sotsialnoi roboty [Social work professionals as key actors in the field of social work]. *Hrani*, no. 11, pp. 124–129.
3. Raievska, Ya.M. (2019). Strukturno-funktsionalnyi pidkhid do mizhprofesiinoi vzaiemodii v systemi sotsialnoi roboty [Structural and functional approach to interprofessional interactions in the social work]. *Internauka*, no. 15, pp. 18–21. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-15-5303>
4. Kholostova, E.Y. (2006). *Sotsyalnaia rabota* [Social work]. Minsk: Yzdatelsko-torhovaia korporatsyia «Dashkov y K».