**Тема 8. Організація професійного набору та найм персоналу**

* 1. Найм персоналу на підприємство
	2. Залучення персоналу
	3. Відбір персоналу
	4. Професійна орієнтація в системі управління персоналом
	5. Управління трудовою адаптацією

*Список рекомендованої літератури:* 1- 4, 13, 16, 23, 24

## Найм персоналу на підприємство.

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є наймання кадрів. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем.

Наймання на роботу – це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей.

***Наймання персоналу*** – це своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець – знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник – одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистим якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Склад і зміст видів забезпечення процесу наймання персоналу на роботу на підприємство наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1 - Види забезпечення процесу наймання персоналу на роботу у підприємство

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Види забезпеченняпроцесу наймання персоналу | Елементи забезпечення |
| 1 | Науково-методичне забезпечення | * розробка оригінальних або використання наявних сучасних наукових методологій, методів здійснення відбору персоналу;• дослідження вітчизняного і закордонного досвіду в проведенні набору і відбору персоналу;• вибір інструментарію для перевірки професійних І особистісних якостей;• проведення досліджень ринку праці, колективу, в якому буде працювати новий працівник, урахування особливостей групової взаємодії;• здійснення аналізу змісту і умов праці на робочому місці;• розробка професіограми і психограми, кваліфікаційної карти і карти компетенцій, посадової інструкції, проекту

трудового контракту;• аналіз успішності роботи новачків;• корегування вимог, методології, інструментарію. |
| 2 | Фінансове забезпечення | * обґрунтування, планування та одержання фінансових коштів на проведення

робіт з набору і відбору персоналу;• складання кошторису витрат і контроль за його виконанням |
| 3 | Матеріально-технічнезабезпечення | * наявність засобів організаційної техніки, одержання і обробки інформації про

людей при проведенні залучення і відбору претендентів |
| 4 | Організаційне забезпечення | * реалізація сучасних принципів розподілу праці, спеціалізації і кооперації в

службі управління персоналом;• організація ведення інформаційно-довідкового апарату по рекрутингових фірмах, інших інститутах і ринках праці |
| 5 | Правове забезпечення | * наявність правової бази під усі дії, пов'язані з персоналом і чітке дотримання

їх у повсякденній діяльності |
| 6 | Інформаційне забезпечення | * одержання усієї можливої інформації про претендентів на вакантну посаду;•

збір інформації про особливості робочого місця і робочого колективу;• формалізація інформації з метою її співставлення і перевірки, виявлення якостей |
| 7 | Кадрове забезпечення | * наявність кваліфікованих кадрів у службі управління персоналом
 |

Політика і практика наймання персоналу розрізняються у залежності від принципів і стратегії, прийнятих підприємствами. *Американські фірми* виходять із принципу "Людина для робочого місця", підбираючи працівника з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. В *Японії* використовується інша філософія: там робоче місце пристосовують до людини. Якщо в американському підході увага звертається на знання, особистісний, розумовий потенціал, практичний досвід працівника, то японська система практично не надає їм значення, тому що в будь-якому випадку довічне наймання і кар'єра починаються з найпростішого робочого місця і поступового вростання працівника в колектив фірми.

До того ж, в американській системі ставка робиться на високо – мобільну робочу силу в країні, а набір кадрів більше націлений на рішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових задач працівника і фірми.

Оцінюючи вітчизняну практику, можна зробити висновок про відповідність принципу "Людина для робочого місця", тобто відбір працівника під той комплекс посадових обов'язків, видів робіт, що закріплюються за даним робочим місцем.

Деталізація операцій бізнес-процесу найму персоналу за підпроцесами представлено в табл. 8.2

Таблиця 8.2 - Деталізація операцій бізнес-процесу «найм персоналу» за підпроцесами

|  |  |
| --- | --- |
| Підпроцеси | Операції/функції |
| 1. Пошук персоналу | та | залучення | 1.1. Отримання заявки |
| * 1. Оцінка заявки;
	2. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом
 |
| 1.4. Формування плану по підбору персоналу |
| 1.5. Оцінка фінансових ресурсів |
| 1.6. Визначення способів пошуку та джерел отримання інформації про кандидатів |
| 1.7. Пошук внутрішніх кандидатів |
| Пошук зовнішніх кандидатів:* 1. Формування оголошення про вакансію;
	2. Розміщення оголошення
 |
| 1.10. Ініціативний пошук кандидатів |
| 1.11. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів |
| 1.12. Створення списку цікавих кандидатів та визначення графіку проведення інтерв’ю |
| 2. Підбір та оцінка персоналу | * 1. Отримання заявки;
	2. Оцінка заявки;
	3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом;
 |
| 2.4. Оцінювання внутрішніх кандидатів |
| * 1. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів
	2. Первинна телефонна співбесіда
 |
| 2.7. Організація оціночного інтерв’ю |
| * 1. Проведення оціночного інтерв’ю
	2. Аналіз отриманих результатів
 |
| 2.10. Передача зворотного зв’язку кандидатам |
| 2.11. Формування остаточного списку кандидатів і результатів оцінки для передачі внутрішньому клієнту, який ініціював заявку |
| 2.12. Вибір та узгодження фінальних кандидатів |
| * 1. Організація фінального інтерв’ю
	2. Проведення фінальних оціночних інтерв’ю
	3. Аналіз отриманих результатів
 |
| 2.16. Перевірка рекомендацій |
| 2.17. Вибір найкращого кандидата |
| 3. Прийом оформлення договору | на | роботу та трудового | * 1. Підготовка пропозиції про роботу
	2. Відправка пропозиції про роботу

3.3.. Отримання підтвердження про прийняття пропозиції кандидатом |
| 3.4. Заключення трудового договору |
| 3.5. Призначення на посаду |

|  |  |
| --- | --- |
| Підпроцеси | Операції/функції |
| 4. Адаптація | 4.1. Підготовка робочого місця |
| 4.2. Підготовка плану адаптації нового працівника |
| 4.3. Індивідуальне введення на посаду |
| 4.4. Введення в підрозділ |
| 4.5. Первинне навчання |
| 4.6. Організація випробувального терміну |
| 4.7. Оцінка ефективності адаптації |

## Залучення персоналу.

Потребу в персоналі підприємство задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Послідовність бізнес-процесів найму представлена на рис. 8.1

Процес залучення персоналу підприємства містить наступні етапи:

1) ***Аналіз змісту роботи*** – це процедура систематичного збору та аналізу інформації про зміст робіт, вимоги до працівників та умов праці, за допомогою якої визначаються функціональні обов'язки для кожного працівника організації, кваліфікаційні вимоги до працівників, а також характер робіт та тип людей, яких необхідно найняти для їх виконання.

Для того, щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт.

*Суть аналізу робіт* відповідає дослідженню трудових процесів та затрат робочого часу.

*Мета аналізу робіт* – визначення функціональних обов’язків та кваліфікаційних вимог, підготовка на їх основі посадових інструкцій, оптимізація та впорядкування бізнес-процесів.

*Результати аналізу робіт* – данні про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису робіт (в чому полягає робота) і специфікацій робіт (яких людей на неї наймати). *Опис роботи* – це документ, який містить інформацію про роботу, що виконується на конкретному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, умови

праці та безпеку.

*Специфікація роботи* – містить інформацію про особисті якості, риси характеру, навики та освіту, необхідні для виконання роботи.

### Етапи аналізу робіт:

Етап 1: Визначення групи (груп) робіт, які підлягають аналізу,.

Етап 2: Аналіз існуючих документів та збір допоміжної інформації (структура організації, технологічні карти, описи робіт).

Етап 3: Вибір репрезентативної посади для аналізу. Це необхідно для аналізу великої кількості схожих видів робіт, коли для цього потрібно дуже багато часу.

Етап 4: Вибір методу, планування, пояснення аналізу робіт (цілей та процедури) керівникам та працівникам.

Етап 5: Проведення аналізу робіт відповідно до обраних методів і планів. Аналіз робіт проводиться менеджером разом з її виконавцем. Дозволяє отримати інформацію про суть і функції, що виконуються на конкретному робочому місці. Ця інформація перевіряється з працівником, який виконує функції, та його керівником.

Етап 6: Аналіз отриманих результатів, їх використання відповідно з поставленими завданнями, розробка функціональних обов'язків, кваліфікаційних характеристик, опису та специфікації роботи.

Етап 7: Регулярний аналіз та коректування функціональних обов'язків та кваліфікаційних характеристик.



Рисунок 8.1 - Послідовність бізнес-процесів найму

Для аналізу змісту роботи використовують такі *методи*:

1. спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);
2. аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте, при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь- якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);
3. метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

* + метод ключових слів (що робиться, коли це робиться, чому це робиться, де це робиться, як це робиться?);
	+ пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);
	+ робочі взаємини (взаємини з вищестоящими працівниками, взаємини з колегами, взаємини з працівниками інших відділів, взаємини з громадськістю, клієнтами, взаємини з підлеглими);
	+ вимоги, що пред'являються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);
	+ умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);
	+ перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником).

### Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.

Підбір кандидатів на вакантну посаду – вибір з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи фахівця управління за допомогою оцінки ділових якостей претендентів.

При підборі кандидатів на вакантні посади використовують певні критерії. Вибір критеріїв підбору здійснюється на основі формулювання якостей працівника, необхідних для відповідного виду діяльності. При формулюванні критеріїв необхідно всебічно характеризувати працівника : досвід, здоров’я та особистісні характеристика. Еталонні рівні вимог по критерію розробляються виходячи з характеристик працюючих в організації працівників, які добре виконують свої обов'язки.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як "гарна зовнішність", "рівень освіти вище за середній" і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.
2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.
3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.
4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.
5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/ конструктивні інтереси, суспільні, художні.
6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.
7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.
8. Умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздок, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

*Професіограма* – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

* 1. ***Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників.*** Кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.
	2. ***Вибір джерел набору персоналу***. На даному етапі процесу залучення персоналу необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам.

Сьогодні на українському ринку праці в значній мірі копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій.

Виділяють наступні джерела набору персоналу: внутрішні (у межах підприємства); зовнішні (за межами підприємства), рис. 8.2.



Рисунок 8.2 – Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу наведені в табл. 8.3.

Таблиця 8.3 - Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору

персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутрішні джерела | Переваги | Недоліки |
| Загальні характеристики | * незначні фінансові витрати
* скорочення плинності кадрів
 | - можлива поява психологічноїнапруги у колективі |
| Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства | * заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника
* є прикладом можливості кар’єрного зростання, що покращує морально- психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу
* можливість попереднього планування змін у штаті
* легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності
 | * можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію
* можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду
* обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації
* можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника
* при невдалих результатах роботи на новій посаді співробітник не може
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутрішні джерела | Переваги | Недоліки |
|  | -допомагає підтримувати високийпрофесійний рівень у колективі | повернутися на попередню позиціючерез психологічні аспекти |
| Підбір персоналу за допомогою співробітників | * обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації
* наявність співробітника, що зможе

полегшити адаптацію прийнятого працівника при необхідності | * необ’єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками
* недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи на деталі робочого місця
* розвиток непотизму та

«покровительства». |

***Радіо.*** Такі масові радіостанції, як "Україна" та ін. надають рекламу про різні вакансії. Однак інформація про наймання менеджерів вищої і середньої ланки не знайде потрібну аудиторію, адже ці люди слухають інші радіостанції, переважно – в автомобілі. Проте, заявки на представників робочих спеціальностей (монтажників, будівельників) доцільно розміщувати на масових радіостанціях.

***Телебачення.*** Слід мати на увазі, що рекламний час на телебаченні коштує надзвичайно дорого. Варто звернути увагу на оголошення по кабельному телебаченню, але треба враховувати локальне охоплення аудиторії і час виходу в ефір. Найбільший ефект від розміщення оголошення про вакантну посаду на телебаченні досягається при підборі малокваліфікованого персоналу.

Одним із самих перспективних каналів пошуку фахівців технічного профілю, а також менеджерів середньої ланки є ***Інтернет.*** Однак, цей вид послуг тільки розвивається, тому, незважаючи на символічну плату (за підключення до мережі), вибір кандидатів є відносно невеликим.

Переваги неформальних каналів є безперечними – практично нульові витрати. Недоліки теж очевидні – невеликий вибір фахівців потрібної кваліфікації і можливий психологічний дискомфорт у випадку конфлікту з людиною, прийнятою на роботу.

***Консалтингові агентства*** не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що говорить про затребуваність цих послуг.

***Рекрутмент*** - комплектування кадровим складом, наймання, набір та вербування працівників; – діяльність щодо створення умов по заповненню вакансій у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які відповідають за своїми якостями вимогам замовника.

Він включає комплекс організаційних заходів, які проводяться агентством в інтересах організації, яка здійснила замовлення на заміщення вакантної посади щодо: формування і представлення замовнику переліку відібраних, відповідно до його вимог, кандидатів на дану посаду з метою наступного їх прийому на роботу.

Послуги рекрутменту можуть надаватися: Державною службою зайнятості, навчальними закладами, приватними агентствами, тощо.

### Державна служба зайнятості (ДСЗ)

Основний посередник на ринку праці щодо надходження кадрів до організації з зовнішніх джерел. Створена та функціонує з метою реалізації політики зайнятості і забезпечення громадянам відповідних гарантій.

Функції ДСЗ у підборі персоналу:

* консультування громадян, власників ПОУ про можливості одержання роботи і забезпечення персоналом, вимоги, що ставляться до професії, та з інших питань щодо сприяння зайнятості;
* ведення обліку вільних робочих місць і громадян, які звертаються з питань працевлаштування;
* надання допомоги громадянам у підборі підходящої роботи і власникам ПОУ у підборі працівників;
* організація профпідготовки і перепідготовки громадян, сприяння ПОУ у розвиткові та

визначенні змісту курсів профнавчання й перенавчання;

* надання послуг по працевлаштуванню та профорієнтації працівникам, які бажають змінити професію або місце роботи, вивільнюваним працівникам і незайнятому населенню;
* формування бази даних про наявність вільних робочих місць і зареєстрованих громадян, які шукають роботу, з докладною інформацією про них.

*Переваги підбору через ЦЗ:*

* ЦЗ відкриті для всіх;
* оголошення ЦЗ розраховані на всіх, хто активно шукає роботу;
* попередній етап добору здійснюється пр-ками ЦЗ;
* низька вартість послуг.

*Недоліки:*

* працівники ЦЗ не завжди добре вивчають кандидатів і можуть вибрати непідходящого;
* інформацію ЦЗ про вакантні місця часто бачать тільки ті, хто активно шукає роботу, проте для організації можуть становити інтерес і ті, хто вже має роботу.
1. ***Пошук у навчальних закладах*** здійснюється у випадку, якщо особливості розвитку організації потребують постійного поповнення молодими кадрами.

Використовується форма ознайомлення з роботою організації – проведення її презентацій у навчальних закладах, де керівники коротко характеризують діяльність організації , представляють продукцію, відповідають на запитання студентів, а також проводять співбесіди з потенційними кандидатами.

*Переваги підбору через НЗ*: малі витрати, постійний приплив молодих людей, які шукають роботу.

*Недоліки:* молоді люди не мають досвіду роботи, важко пристосовуються до трудового життя; сфера застосування цього способу обмежена.

### Приватні агентства з підбору персоналу. (рекрутингові агентства).

Основною функцією є посередництво у працевлаштуванні висококваліфікованих працівників, які володіють престижними на даному етапі професіями. Діяльність спрямована на підбор фахівців на високооплачувані, престижні робочі місця.

Мають готовий банк даних про кандидатів, і, крім того, можуть зробити рекламу вакансій організацій.

*Переваги:* швидкий підбір; врахування вимог до спеціальності; допомога в попередньому доборі; порівняно висока кваліфікація кандидата.

*Недоліки:* висока вартість послуг.

При роботі з рекрутинговими агентствами необхідно враховувати такі фактори:

* + вартість послуг;
	+ особливості роботи (система оплати, терміни виконання замовлення, гарантія);
	+ тривалість роботи агентства на ринку;
	+ репутація агентства.

Середня вартість послуг таких агентств – 20 % від річного фонду оплати прані фахівця, що підбирається, або два його місячних оклади. Існують агентства, що працюють за один оклад, але якість їхньої роботи, як правило, с невисокою (з ними можна рекомендувати співробітничати при підборі малокваліфікованого персоналу, пошуками якого не займається більшість солідних агентств). Інші фірми (як правило, це великі іноземні компанії або агентства, що здійснюють пошук менеджерів вищої ланки) оцінюють свої послуги в 40-50 % річного окладу працівника.

Виплата гонорару може здійснюватися поетапно та одноразово. Поетапна виплата поділяється на кілька видів. Солідні фірми беруть 20-50 % гонорару при укладанні контракту, а іншу частину – після оформлення знайденого фахівця на роботу. У випадку дострокового розірвання контракту частина гонорару залишається в агентства як неустойка. Деякі фірми беруть частину гонорару після виходу фахівця на роботу, а решту – після успішного проходження новим працівником терміну випробування.

Одноразова оплата також може здійснюватися таким чином: уся сума гонорар) виплачується після виходу фахівця (найбільш розповсюджена форма оплати) на роботу; весь гонорар виплачується агентству після певного терміну, зафіксованого в контракті (найчастіше – терміну випробування).

Середній термін виконання замовлення рекрутинговим агентством – 2-3 тижня. Але він може значно змінюватися – від одного дня до декількох місяців у залежності від терміновості і складності, що впливає на вартість послуг. Гарантія у даному випадку – час, протягом якого агентство зобов'язується безкоштовно замінити фахівця у випадку його дострокового звільнення на рівноцінного, – складає віл місяця до року (найчастіше – три місяці).

***Рекрутинг*** займається пошуком і підбором персоналу для компанії-замовника, використовуючи декілька методів. Першим й одним з досить дорогих методів є ***Executive Search*** (прямий пошук), обов'язковою умовою якого є широкомасштабне дослідження ринку праці, тобто прямий пошук фахівців, що потенційно відповідають вимогам вакансії, через послідовний набір заходів. Сама послуга Executive Search передбачає надання клієнтові одних із кращих фахівців на ринку. Це досить трудомісткий процес, і виконання проекту за Executive Search може зайняти досить багато часу.

Другий метод – ***Head Hunting***, або так зване «Полювання за головами», є неодмінною складовою Executive Search.

***Head-hunting*** – це вид послуги, при якій агентство, яке займається пошуком та підбором керівників вищої ланки, «переманює» чітко визначеного ексклюзивного фахівця для компанії- замовника. При цьому, *головне завдання агентства* – знайти спосіб зав’язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на теперішньому місці, його можливі мотиви переходу та/або створити умови, при яких цей фахівець буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію, врегулювати та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем.

Тобто Head-hunting має на увазі пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери й вкрай рідко шукають іншу роботу, іншими словами це «переманювання» кращих працівників у кращі компанії, і готовність за це заплатити. Іноді замовник прямо вказує на того фахівця, що йому потрібний. Головна відмінність Head Hunting від традиційного рекрутмента – його цілеспрямованість у порівнянні з масовим пошуком. Як правило, такі послуги оцінюються в розмірі 25 – 35 % річного доходу шуканого фахівця.

Даний вид пошуку включає в себе найчастіше неетичні методи.

Залучення менеджерів вищої ланки є найбільш складною процедурою, що потребує значних витрат. Як правило, він здійснюється по особистих каналах або через спеціалізовані рекрутингові агентства. Звертання до масових друкованих видань вважається малоефективним.

*Послуги рекрутнигових агентств:*

***Leasing (лізинг персоналу)*** - це вид послуги, при якій агентство надає на визначений термін і на визначених умовах працівників, які знаходяться у трудових відносинах з агентством, у розпорядження фірми-орендатора, зобов’язуючи даних працівників протягом строку «оренди» працювати на фірму-замовника.

При цьому, укладається договір між компанією-орендатором та орендодавцем персоналу на виконання визначеного об’єму та виду робіт. Гонорар по договору виплачується компанії- орендодавцю. А та, в свою чергу, здійснює розрахунки по заробітній платі із працівниками.

***Outplacement*** – це вид послуги, при якій агентство, яке займається рекрутментом, проводить ціле направлені дії щодо працевлаштування персоналу, який звільняють з компанії- замовника у визначені строки і на визначених умовах.

***Рекламні оголошення*** про наймання працівників стосовно перерахованих вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом наймання.

Мета такого оголошення – одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

* + ключові елементи роботи;
	+ необхідну кваліфікацію;
	+ місцезнаходження підприємства;
	+ рівні підпорядкування (кому підкоряється претендент);
	+ передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на

успіх).

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб

воно створювало найкращий імідж підприємству.

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися по оголошенню до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторну об'яву або знижувати вимоги до кандидатів.

*Питання для самоперевірки:*

* 1. Які етапи включає процес комплектування підприємства працівниками?
	2. Які чинники обмежують вибір джерел набору персоналу?
	3. Які групи джерел набору персоналу можна виділити?
	4. Наведіть переваги та недоліки внутрішніх джерел набору персоналу.
	5. До яких зовнішніх організацій можна звертатися за отриманням послуг щодо набору персоналу?
	6. Які послуги з набору персоналу можна отримати в цих зовнішніх організаціях?
	7. Охарактеризуйте переваги та недоліки зовнішніх джерел набору персоналу.
	8. Розкрийте сутність аутсорсингу.
	9. Охарактеризуйте види рекрутингу.

## Відбір персоналу.

Процедура відбору персоналу передбачає етапи, представлені на рис. 8.3.



Рисунок 8.3 – Процедура відбору персоналу

**Попередній відбір претендентів.** Мета попереднього відбору – знизити витрати щодо наймання за рахунок скорочення кількості претендентів, що підлягають оцінці. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади у відповідності зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом.

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

**Проведення первинної співбесіди** – наступна стадія відбору персоналу.

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів. Його мета – більш летальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим, одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

Головна задача менеджера, що проводить інтерв'ю, – одержання аналіз інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

* + техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;
	+ критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на наступні питання:

* + чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
	+ чи буде він її виконувати?
	+ чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетою. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30 %

* інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

* + уміння ставити питання;
	+ уміння контролювати хід співбесіди;
	+ уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
	+ уміння складати судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють "стежити" за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди.

Для того, щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, задаючи питання або закінчуючи репліку, слід:

* + дивитися співрозмовнику прямо в очі і посміхатися;
	+ не переривати співрозмовника;
	+ не робити довгих пауз;
	+ задавати більш загальні питання;
	+ займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів па заняття вакантної посади може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

При проведенні інтерв'ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем (табл. 8.4). Письмова фіксація результатів бесіди з претендентом дозволяє структурувати отримані враження і співвіднести їх із встановленими критеріями відбору.

Таблиця 8.4 - Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Теми | Питання |
| 1 | Освіта іпідготовка | Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точнимвідображенням Вашихможливостей?Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту? |
| 2 | Трудовадіяльність | Що з попередньої роботи відповідає цій?Чого Ви хотіли б уникнути в роботі?Чому? |
| 3 | Хобі | Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли?Чи займаєтеся Ви спортом? |
| 4 | Амбіції і мотивація | Чи є у Вас альтернатива цій роботі?Що Ви думаєте про понаднормову роботу?Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цюроботу? |
| 5 | Робота іорганізація | Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі?Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі? |
| б | Спеціальні ітехнічніпитання | Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею?Якби у Васбули засоби, яке дослідження Ви б провели? |
| 7 | Питання назагальні теми | Які щоденні газети Ви читаєте?Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти? |
| 8 | Родина | Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною?Чи допомагаєте Ви своїмблизьким? |
| 9 | Здоров'я | Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям?Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання? |
| 10 | Питаннящодосамооцінки | Як би Ви описали себе? |

Так, відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 8.5). При цьому слід звернути увагу на те, що перелік якостей, які оцінюються у кандидата, залежить від особливостей вакантної посади.

Таблиця 8.5 - Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Групи якостей | Якості |
| 1 | Ставлення до праці | * почуття особистої відповідальності за доручену справу;• чуйне і поважне ставлення до людей;• працьовитість;• особиста дисциплінованість і

вимогливість до дотримання дисципліни іншими;• рівень естетики роботи |
| 2 | Рівень знань і досвід роботи | * рівень освіти;• наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;• знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці;• стаж роботи за даною спеціальністю
 |
| 3 | Організаторські здібності | * уміння організувати систему управління;• уміння організувати свою працю;• володіння передовими методами керівництва;• уміння проводити ділові наради;• здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;•

уміння організувати працю підлеглих;• здатність до оцінки можливостей і праці інших |
| 4 | Уміння працювати з людьми | * уміння створювати згуртований колектив;• уміння підібрати, розставити і закріпити кадри;• уміння працювати з колегами і вищим керівництвом;•

уміння працювати із зовнішніми партнерами |
| 5 | Уміння працювати з документами і інформацією | * уміння коротко і ясно формувати цілі;• уміння складати ділові листи, накази, розпорядження;• уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання;• знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі;• уміння опрацьовувати документи
 |
| 6 | Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення | * уміння своєчасно приймати рішення;• здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;• уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;• уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;• здатність до дотримання психогігієни;• уміння володіти собою;•
* впевненість у собі
 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Групи якостей | Якості |
| 7 | Здатність розробляти і впроваджувати інновації | * уміння розробляти нововведення;• уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів;• уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;• ініціативність;•

сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень;• мужність і здатність йти на обґрунтований ризик |
| 8 | Морально-етичніриси характеру | * чесність, сумлінність, порядність;• наполегливість;• товариськість;•

скромність, простота;• охайність і акуратність зовнішнього вигляду;• добре фізичне і психологічне здоров'я |

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів виміру досвіду роботи у підприємстві є встановлення виробничого стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала у даному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи у даному підприємстві, часом роботи на певній посаді і т.д.

Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т.д.). З цією метою варто виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що мають гарне здоров'я, і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли усі або більшість працівників їм відповідають.

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його соціальний статус. Вважається, що сімейний працівник здатний на більш високоякісну роботу, ніж холостяк. Іншою важливою особистісною характеристикою претендента є його вік. Критерій відбору працівників, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений і обґрунтований. Так, занадто молоді і старі за віком працівники повинні підлягати ретельному відбору.

В процесі відбору працівників на вакантні посади можуть застосовуватися такі документи: кваліфікаційні карти; карти компетенції; професіограми, психограми.

Так, за допомогою к*валіфікаційної карти* можна здійснити структуровану оцінку кандидатів на вакантну посаду (за кожною характеристикою) і порівняти кандидатів між собою. Проте, зазначений метод регламентації посадових обов'язків працівників має такі недоліки: зосередження на технічних, формальних характеристиках кандидата; відсутність урахування індивідуальних характеристик та потенціалу професійного розвитку працівника.

*Карта компетенції* (портрет ідеального працівника підприємства) дозволяє подолати вказані недоліки кваліфікаційної карти і полегшує роботу фахівців служби управління персоналом в процесі відбору працівників у підприємстві.

До розробки карти компетенції доцільно залучати професійного консультанта або працівника служби управління персоналом, який пройшов спеціальне навчання.

Під час оцінювання кандидата на вакантну посаду карта компетенції використовується як кваліфікаційна карта – компетенція претендента порівнюється з компетенцією ідеального працівника. Важливим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальна характеристика кожної якості ідеального працівника підприємства.

Оцінку претендентів доцільно проводити відповідно до попередньо розробленої програми. Вона включає опис моделі, методів і процедури оцінки.

*Методи оцінки* являють собою спосіб збору інформації про відповідність претендента вимогам, що пропонуються до посадової особи, здатності реалізувати встановлені повноваження, виконати певні обов'язки, а також спосіб оцінки потенціалу претендента, його якостей, зафіксованих у моделі оцінки.

При прийнятті рішення про застосування методів при відборі кандидатів необхідна їх попередня перевірка на валідність та надійність.

Валідність методів, що використовуються при відборі, означає, що застосовувані методи дійсно дають можливість оцінити наявність у кандидатів якостей, що відповідають вимогам посади та підприємства, і дозволяють домогтися найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу. Перевірити валідність методу можна за допомогою експертних оцінок, за допомогою співставлення отриманих з його допомогою результатів з результатами, що були отримані при використанні інших методів.

Найбільш розповсюдженими ***методами оцінки кандидатів*** на вакантну посаду є:

* + тестування;
	+ відбіркові іспити;
	+ оцінні іспити;
	+ групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);
	+ співбесіди.

Необхідність використання комплексу різних методів при відборі пов'язана з тим, що жоден із пропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Тільки доповнюючи результати, отримані за допомогою одного методу, даними, зібраними за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати встановленим критеріям відбору.

Тести загальних здібностей у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності: за допомогою тестів здійснюють відбір персоналу у промислових підприємствах, державних установах, у комерційних організаціях і т.д.

Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу, наведено у табл. 8.6. Таблиця 8.6 - Види тестів, що застосовуються в процесі відбору персоналу\*

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування | Короткий опис |
| Методика "Оперативнапам'ять" | Для вивчення короткочасної пам'яті в тих випадках, коли вона несе основне функціональне навантаження |
| Методика "Пам'ять начисла" | Для оцінки зорової пам'яті, її обсягу і точності |
| Методика "Пам'ять наобрази" | Для вивчення образної пам'яті |
| Методика "Червоно-чорнатаблиця" | Для оцінки переключення уваги |
| Методика Мюнстерберга | Для визначення вибірковості уваги |
| Методика "Розміщеннячисел" | Для оцінки довільної уваги |
| Методика "Компаси" | Для визначення просторових представлень |
| Методика "Складні аналогії" | Для оцінки логічного мислення |
| Методика Равена | Для вивчення логічності мислення |
| Опитувальник К. Леонгарда | Для виявлення напрямків характеру |
| Тест-опитувальник Кеттела16 РР. Форма А – 187питань, форма 3 –105питань | Оцінка виразності 16 особистісних рис, запропонованих Кеттелом як модель структури особистості (доброзичливість,інтелект, домінантність, безтурботність та ін.) |
| Особистісний опитувальник(варіант тесту ММРІ, 556питань) | Оцінка відповідності психологічних особливостей особистості професіограмам більш ніж по 60 видам діяльності |
| Ціннісні орієнтації М. Рокича | Визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу ЇЇ відносин до навколишнього світу, до іншихлюдей, до себе, ядро мотивації, основу життєвої концепції |
| Орієнтаційна анкета Б. Басса | Для визначення особистісної спрямованості |
| Методика В.П. Захарова(на основі опитувальникаА. Л. Журавльова) | Визначення стилю керівництва трудовим колективом |
| Тест-опитувальник Т.Ліри (діагностикаміжособистісних відносин) | Оцінка взаємодії особистості з оточенням, формування ідеальних образів "я" і найближчого оточення. Виявленнявнутрішніх конфліктів, пов'язаних з самореалізацією особистості |

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування | Короткий опис |
| Тест-опитувальник К.Томаса(діагностикареагування на ситуаціїконфлікту) | Оцінка типу поведінки особистості у конфліктній ситуації поп'ятьох узагальнених типах: суперництво, запобігання конфлікту, компроміс, співробітництво, пристосування |
| Диференційно- діагностичнийопитувальник Е.А. Клімова | Оцінка відповідності професійних схильностей особистості по п'ятьох основних сферах діяльності: людина – техніка, людина – знакова система, людина – художній образ, людина– природа |
| Колірний тест Люшера | Діагностика психофізичного стану особистості розробка характеристик, що можуть бути використані для побудовипсихологічного портрету |

Останнім часом до тестів ставляться досить обережно, і їх використання для цілей професійного відбору викликає часто серйозну критику, оскільки в ряді випадків вони не виконують основної функції – прогноз рівня майбутньої професійної успішності кандидата. Проте, тести ефективно вирішують задачу відсіювання в процесі відбору. При використанні тестів у процесі відбору мова повинна йти не про те, щоб за їх допомогою відібрати кращих працівників, а про те, щоб відсіяти тих, хто не відповідає мінімальним вимогам посади.

*Мета відбіркових іспитів* – перевірка рівня знань претендента. Для їхнього проведення попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть носити загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи.

Оцінні іспити використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій, швидкості і якості їхнього виконання. Наприклад, за допомогою цього методу можна перевірити рівень роботи з певними комп'ютерними програмами. Можна також оцінювати: швидкість і якість роботи із застосуванням певних технічних засобів, устаткування; уміння діагностувати і якісно виконувати ремонтні роботи; встановити рівень володіння конкретними інструментами; уміння працювати з певною інформацією і т.д.

Групові методи відбору застосовують тоді, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються в практиці роботи центрів оцінки.

Використання групових методів при відборі передбачає наявність чітких критеріїв і способів виявлення з їхньою допомогою таких показників, що дозволяють визначати переваги одних кандидатів перед іншими (наприклад, лідерські якості; аналітичні здібності; уміння переконувати; здатність до конструктивної взаємодії з іншими членами групи та ін.).

Так, ефективним методом виявлення комунікативних навичок претендентів є *рольові ігри*. У такий спосіб, наприклад, можна оцінити уміння працювати з покупцем. У процесі спостереження за претендентом в ході гри можна проаналізувати поведінку претендента у певних ситуаціях.

Для зниження витрат на процедуру відбору персоналу менеджер може відмовитися від використання вищевказаних методів. Проте, використання співбесід як методу оцінки є обов'язковим. Для підвищення ступеня об'єктивності даного методу до цієї процедури повинні залучатися спеціалісти підрозділів, взаємодія з якими передбачена у межах вакантної посади. Чим більше кількість таких співбесід, тим вище якість оцінки.

Розрізняють *особисту і групову співбесіду*. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Для її розробки можна скористатися загальними рекомендаціями проведення співбесіди. При цьому акцентується увага на виявленні тих характеристик, на які орієнтована дана співбесіда. Цей варіант зустрічається найбільш часто, однак при його використанні варто проаналізувати прийоми, що підвищують об'єктивність оцінки (наявність схем оцінки, система відповідальності і т.д.).

Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань. Менеджер, що проводить таку співбесіду, спостерігає за поведінкою учасників у процесі обговорення теми,

оцінює ступінь їхньої активності, аргументованість висловлень, здатність контролювати хід бесіди, чіткість і ясність висловлення думок, грамотність мови і словниковий запас, витриманість і коректність у дискусії, уміння слухати. Крім спеціаліста, що проводить співбесіду, до оцінки претендентів у процесі її проведення варто залучати декількох спостерігачів.

Наступний етап процесу відбору персоналу – **перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій**.

Так, в процесі її проведення можуть з'ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента. Для цього у первинній анкеті варто передбачити графи, у якій претендента просять вказати, до кого можна звернутися за рекомендаціями.

Методами перевірки наявної інформації є письмові і телефонні запити до організацій, в яких претендент раніше навчався або працював. Важливе джерело – інформація з останнього місця роботи. Якщо претендент ще не звільнився, такий запит рекомендується робити тільки з дозволу претендента. За певних причин він може не доводити до відома керівництво свого підприємства про намір змінити місце роботи. Якщо претендент не пройде відбір, у нього можуть виникнути проблеми з продовженням трудової діяльності на даному підприємстві. Варто враховувати, що характеристика претендента, яка дається на попередньому місці роботи, не завжди може бути об'єктивною. На неї впливають ряд суб'єктивних факторів, зокрема, бажання позбутися або, навпаки, затримати працівника.

**Медичний огляд** як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи у підприємстві. Найчастіше роботодавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не слід ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. Так, за допомогою медичного огляду можна оцінити схильність претендента до алергійних захворювань, здатність переносити фізичні і психологічні навантаження. Така інформація може бути отримана шляхом заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

Наступний етап процесу відбору персоналу – **проведення підсумкової співбесіди щодо наймання**.

Так, висновок за результатами підсумкової співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Якщо при найманні керівництво підприємства обмежується тільки однією співбесідою, то в процесі її проведення додатково вирішуються задачі описаних вище етапів. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує імовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисливі розуміння) його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, що проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента слід поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонується ставити питання, що стосуються змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи підприємства. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які питання, що його цікавлять.

*Основна задача підсумкової співбесіди* – з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства І вакантної посади.

Далі можна перейти до розмови про: умови роботи на підприємстві та у посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата зайняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

Останній етап процесу відбору персоналу – **прийняття остаточного рішення про наймання.** Так, остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний при проведенні відбору.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.

*Трудовий договір (контракт)* – це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

* + працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
	+ роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен містити у собі таку інформацію:

1. місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
2. трудові функції;
3. тривалість терміну випробування (як правило, складає 2-3 місяця);
4. розмір зарплати і додаткові пільги;
5. система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
6. дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;
7. робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.

## Професійна орієнтація в системі управління персоналом

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право зайняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну відношення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного наймання кадрів.

**Професійна орієнтація** – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація включає (рис. 8.4):



Рисунок 8.4 – Складові професійної орієнтації

1. профпропаганда – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;
2. профконсультація – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;
3. професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;
4. профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед, школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства також повинні бути залучені до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

* + працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;
	+ працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);
	+ працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;
	+ інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;
	+ звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

*Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:*

1. ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;
2. професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);
3. сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

* + підвищенні трудового потенціалу підприємства;
	+ обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;
	+ скороченні термінів і вартості професійного навчання;
	+ підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині налаються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення його здібностей та раціональне використання потенціалу.

## Управління трудовою адаптацією

**Трудова адаптація** – це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

**Трудова адаптація** – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. *Зменшення стартових витрат.* Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівнику скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.
2. *Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.* Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.
3. *Скорочення плинності кадрів.* Якщо працівники не змогли вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.
4. *Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.* Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.
5. *Розвиток у нового працівника задоволеності роботою*, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяють **два напрямки адаптації:**

1. *Первинна,* тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);
2. *Вторинна*, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні аспекти трудової адаптації:

1. *Психофізіологічний аспект* передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень

монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

1. *Соціально-психологічний аспект* передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації робітник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.
2. *Професійний аспект* передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

1. *Організаційний аспект* передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. У процесі організаційної адаптації робітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі у загальному виробничому процесі. Варто виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації – підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру).

**Управління процесом трудової адаптації** – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

1. наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);
2. обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);
3. розходження на новому і на колишньому місці роботи;
4. особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, у залежності від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших – соціально- психологічний.

По відношенню до молодих працівників процес управління трудовою адаптацією передбачає певні заходи (рис. 8.5).



Рисунок 8.5 – Зміст управління трудовою адаптацією

Адаптація і її терміни в значній мірі залежать від організації системи професійно- кваліфікаційного просування працівників на підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, іногородню молодь. їх адаптація у підприємстві визначається перспективами їхнього зростання, можливостями переходу на все більш складні види праці відповідно до освіти, відношенням до праці і т.д.

Особливу проблему представляє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшого ув'язування оплати праці з її кінцевими результатами змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованого стомлення працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливе значення в адаптації працівників має психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товариства і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат на підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому на багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як: чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на рішення соціальних задач у сфері управління та ін.

*Служби трудової адаптації* працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

*Основні задачі служби трудової адаптації* – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важлива задача служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають відношення до адаптації працівників.

*Ефективна програма трудової адаптації працівників* включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).
2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).
3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство – це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство в значній мірі залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, установки, чи будуть відчувати прихильність до них, або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне відношення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і чекань з боку підприємства. Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і задавав виникаючі в нього питання.

Введення у посаду передбачає наступне. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівнику варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з недоліком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обміркувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу наступним аспектам:

* + колеги нового працівника і їхні задачі;
	+ загальний тип завдань, які робітник буде виконувати протягом перших декількох днів;
	+ вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;
	+ хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;
	+ значення роботи для успіху підрозділу;
	+ час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;
	+ розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;
	+ де повинні зберігатися особисті речі.

Теплий прийом, правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, направлять його мотивацію та установки у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на користь підприємства.

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі наступних показників:

1. Завершення орієнтованого етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією.

Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

1. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.
2. Оволодіння своєю професійною роллю.
3. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).
4. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.
5. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.
6. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.
7. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху. Успішне рішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи. Одного лише розуміння її важливості недостатньо.