КОМПЛЕКТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРСОНАЛОМ

Зміст

1. Організація залучення персоналу.
2. Проведення відбору персоналу.
3. Організація найму персоналу.
4. Оптимізація чисельності персоналу
5. Організація залучення персоналу

Коло питань: набір персоналу, методи та джерела набору пе­рсоналу, форми і методи залучення робочої сили, вимоги до прове­дення найму, моніторинг ефективності залучення персоналу

Залучення персоналу — процес розвязання проблем комплек­тування організації трудовими ресурсами відповідної якості і кіль­кості, що вимагає виконання певних завдань щодо набору, відбору та професійної орієнтації.

Організація залучення персоналу передбачає:

-узгодження форм і методів набору персоналу зі стратегією розвитку підприємства;

- вибір варіантів набору, узгодження форм необхідних докуме­нтів;

* визначення вимог до майбутніх працівників;
* розробку сукупності процедур та методів відбору персоналу;
* встановлення відповідного рівня оплати;
* визначення перспектив професійного розвитку персоналу;

- здійснення практичних дій з набору, відбору та мотивації пер­соналу.

Організація набору персоналу

Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кількості та кваліфікації для досяг­нення своїх цілей. Набір персоналу або рекрутам — це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і тривалий вплив на діяльність підприємства.

Мета набору персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням, в тому числі і майбутніх організацій­них і кадрових змін, звільнень, переміщень, відставок, закінчень стро­ків контрактів, змін напрямів і характеру виробничої діяльності.

Серед основних принципів добору персоналу необхідно виділити:

Принцип плановості

Принцип альтернативності

Принцип активного підбору

Означає, що заходи, спрямовані на вдосконалення кадрового складу, повинні проводитись планомір­но, виходячи із планової потреби в працівниках і з урахуванням розвитку персонала і організації в цілому

Реалізується через залучення до організації яко­мога більше працівників

Полягає в постійній роботі з потенційними канди­датами на вакантні місця в організації, викорис­танні активних методів пошуку і рекрутингу пер­соналу

Рекрутинг — досить дорогий захід й проведення його вимагає тривалого часу і певного досвіду, це завжди компроміс між бажа­ним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі вкладається певний капітал, який потріб­но ефективно використовувати. Одним із важливих завдань органі­зації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Починається набір із пошуку кандидатур на заміщення вакант­них місць відповідно до їхніх вимог та створення необхідного ре­зерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: розширення сфери діяльності підприємства, реструктуризацію тощо.

Джерела, форми і методи набору персоналу

Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона по­винна знайти тих людей, які хотіли б її отримати. В цьому і полягає набір — створити необхідний резерв кандидатів на всі вакансії, з яких потім будуть відібрані працівники, які б найбільш відповідали встановленим вимогам.

Звідси головна ідея відбору персоналу — вибір відповідної ка­ндидатури із резерву, створенного у ході набору. При цьому вико­ристовуються численні форми та методи відбору, за допомогою яких організації відбирають найбільш відповідних для них праців­ників з тих чи інших джерел.

**Джерела** зовнішнього набору **персоналу**

* співробітництво з центрами зайнятості;
* укладення договорів з біржами праці;
* співпраця з комерційними кадровими агенціями;
* співробітництво з міжнародними фірмами;
* укладання контрактів з навчальними закладами;
* оголошення у пресі та періодичних виданнях;
* розміщення інформації через радіо, телебачення,
* розміщення вакансій в мережі Інтернет;
* розклеювання оголошень на рекламних стендах;
* розповсюдження листівок (флаерів);
* розміщення оголошень про вакансії на транспорті;
* розміщення інформації на світлових табло;
* проведення ярмарок вакансій для випускників;
* лізинг персоналу, залучення на тимчасові роботи;
* прямий пошук необхідних працівників (Head Hunter);
* звернення до потенційних кандидатів;
* звернення до бувших співробітників

**Джерела** внутрішнього набору **персоналу**

* просування по службі своїх працівників (кар'єрний ріст);
* сумісництво та суміщення професій;
* підготовка працівників без відриву від виробництва;
* регулярне інформування колективу про вакансії;
* залучення молоді, яка успішно пройшла стажування;
* розміщення об'яв про вакансії на дошках оголошень;
* пряме звернення до працівників щодо рекомендацій
* на роботу друзів чи знайомих

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищу­ється їхня зацікавленість до ефективної праці, покращується мора­льний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обме­жує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досві­дом роботи, а також ризики виникнення напруги чи нездорового суперництва в колективі, встановлення неформальних (панібратсь­ких) стосунків при вирішенні службових справ.

Зовнішній набір репрезентує широкі можливості вибору, дає нові імпульси розвитку організації, фахівці не відриваються зі своїх основних ділянок роботи. Разом з тим, зовнішній набір — це більш високі витрати на залучення персоналу, професійну й соціальну адаптацію працівників.

Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної ор­ганізації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами: а) починати пошук кандидатів у самій організації;

б) застосовувати не менше двох методів при залученні кандида­тів зі сторони.

Завдання служби управління персоналом якраз і полягає у ви­значенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутріш­нього наборів.

Форми залучення робочої сили досить різноманітні, але всі пе­редбачають, що:

1. Кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо вакантно­го робочого місця, із зазна­ченням посади, рівня оплати та умов праці

2. Характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до встановлених вимог: рівень освіти, досвід роботи, «мінімальний» вік, особисті якості

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від кате­горії персоналу. Розглянемо їх дещо детальніше.

А. Співробітництво з державними службами зайнятості і приватними агенціями.

Велику допомогу в наборі кадрів можуть надавати служби за­йнятості, як державні так і приватні, що займаються добором кад­рів на договірній основі. Переваги цього шляху:

- поповнення кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;

-підбір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто налічує до де­сяти тисяч прізвищ);

- можливість вирішити проблему набору шляхом добору кан­дидатури зі сторони без реклами вакансії, що з'явилася.

Підбір персоналу через приватні агенції перетворився за остан­ні ЗО років у швидко розвинену галузь економіки. У багатьох краї­нах, у тому числі і в Україні, працюють сотні приватних компаній, які спеціалізуються в цій сфері. Кожне агентство має свою базу да­них, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів у відповідно­сті з потребами клієнтів.

Приватні агентства забезпечують достатньо високу якість кан­дидатів, їхню відповідність потребам клієнта і тим самим значно полегшують подальший процес відбору.

Б. Підбір через спеціалізовані фірми. Претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій під­бирають через спеціалізовані агенції кадрового консалтингу, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання працівни­ків з інших підприємств та організацій.

Користування послугами консалтингових фірм, що спеціалізу­ються на підборі кандидатів на вакантні посади, дає можливість:

* дізнатися про потребу в робочій силі у інших роботодавців;
* здійснювати пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;
* забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Серед такого роду фірм з працевлаштування є державні (їх знач­но менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підіб­рані пакети програм з оцінки працівників, сформовані багатотисяч­ні картотеки бажаючих знайти роботу з того чи іншого профілю як у країні, так і за її межами.

В. Укладання контрактів із навчальними закладами. Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними профільними на­вчальними закладами. Часто такі замовлення є персональними, тобто робляться на конкретних випускників, уважно відібраних кадровими службами підприємства з пропозиціями проведення необхідних змін у їхній підготовці відповідно до специфіки майбутньої праці.

Г. Співпраця з вузівськими відділами працевлаштування.

Провідні підприємства часто співпрацюють з вузівськими від­ділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною служ­бою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кад­рах. У складі таких відділів, крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями центрами зайнятості можуть бути юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації.

Д. Навчання кадрів на договірній основі. Останнім часом намі­тилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготов­ка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі на кращих підприємствах — виробниках нової техніки — з метою за­безпечення якісної підготовки робітників і спеціалістів до впрова­дження сучасних технологій.

Е. Оголошення в ЗМІ. Для набору виробничого персоналу, ке­рівників нижчої та середньої ланок управління можливе розміщен­ня оголошень у засобах масової інформації з наступним відбором відповідного претендента як самим підприємством, так і за допо­могою консультантів з центрів кадрового консалтингу, оголошення у пресі та спеціалізованих періодичних виданнях.

Сюди можна віднести також розміщення інформації через радіо, телебачення, мережу Інтернет; розклеювання оголошень на реклам­них стендах міськдовідки; розповсюдження листівок (флаєрів) в міс­цях, де збираються багато громадян; розміщення оголошень про вака­нсії на бігбордах, транспортних засобах, світлових табло, лайт-боксах, моніторах супермаркетів, станціях та вагонах метрополітену тощо.

Велике значення при цьому має пропаганда переваг підпри­ємства:

* у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати);
* у соціальній сфері (можливості професійного просування);

- у невиробничій сфері (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла).

Ж. Створення власних центрів кадрового консалтингу.

В Україні є певний досвід комплектування кадрів підприємства через власні спеціалізовані центри кадрового консалтингу. Досить ефективно працюють в Києві створені у навчальних закладах коме­рційні центри комплектування і підготовки кадрів, які забезпечу­ють достатньо високу якість кандидатів та їхню відповідність по­требам клієнтів.

3. Створення заводських бірж праці. Заводські біржі праці, в яких співробітники підприємства працюють на громадських заса­дах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робо­чих місць, вони полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнились.

і. Проведення ярмарок вакансій. У ряді промислових міст кра­їни проводяться ярмарки вакансій, «Дні відчинених дверей», куди запрошуються бажаючі одержати роботу на даному підприємстві. Якщо на ярмарках вакансій кадровики підприємств змагаються один з одним за кадри, то при проведенні «Днів відчинених две­рей» вони мають можливість вибирати із претендентів найбільш підготовлених працівників.

К. Підбір за допомогою співробітників. Відділ кадрів може звернутися до персоналу організації з проханням допомогти і зай­нятися неформальним пошуком кандидатів серед своїх рідних та знайомих.

Цей метод досить привабливий, по-перше — низькими витра­тами, а по-друге, досягненням досить високого ступеня сумісності кандидатів з організацією за рахунок їх тісних контактів з представ­никами організації. Його недоліки пов'язані з неформальністю — рядові співробітники не є професіоналами у сфері підбору канди­датів, не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, винагороду і т.д., часто не об'єктивні відносно до потенціалу близьких їм людей.

Організація найму персоналу повинна відповідати його цілям, за умови дотримання законодавства про працю, врахування інтере­сів особистості, і підрахунку витрат, пов'язаних з її проведенням. Вибір джерел набору визначається їх економічною доцільністю.

Методи набору персоналу на підприємстві можуть бути актив­ними та пасивними.

Активними методами користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію.

Пасивними методами користуються у випадку перевищення пропозиції над попитом.

У невеликих організаціях набором нових працівників займаєть­ся безпосередньо сам керівник, в середніх — відділ кадрів, а на ве­ликих підприємствах — служба управління персоналом. Комплек­туванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів.

Однією з основних вимог організації найму є те, що всі, хто за­ймається цією справою, повинні мати точну й повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна харак­теризувати зміст майбутньої праці (функції та посадові обов'язки, права та відповідальність), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні також відповідні здібності та індивідуа­льні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конк­ретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і під­бирається потрібний працівник. При формуванні набору слід вико­ристовувати відповідні нормативні акти, тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції.

Вибираючи той чи інший метод набору персоналу, необхідно враховувати: категорію персоналу, складність і термін її заповнен­ня; наявність фахівця з набору, який має досвід проведення рекрутингу; свіввідношення витрат часу, фінансів й кількості прийнятих працівників.

Питання комплектування персоналом для провідних компаній України, як державних, так і комерційних, залишається актуаль­ним. Менш 8 відсотків з них визначають, що штат укомплектовано повністю, і поповнення персоналом найближчим часом не передба­чається.

Моніторинг ефективності залучення персоналу

Як і будь-який процес, орієнтований на досягнення кінцевого результату, залучення персоналу мусить відповідати певному кри­терію ефективності, що включає функції часу пошуку, його вартос­ті і професійних якостей відібраного фахівця. Під ефективністю тут розуміємо ступінь успішності пошуку і добору кандидата, що від­повідає висунутим вимогам, за час, який не перевищує відведеного й у межах заздалегідь установлених витрат.

Результативним можна вважати такий спосіб набору персоналу, який забезпечує значення Кр > 0,8 (тобто — з 10 відібраних спеціа­лістів вісьмома працедавець буде повністю задоволений через 6-9 місяців їхньої роботи). Як правило, саме після зазначеного періоду (а не після випробувального терміну), працівник в змозі повністю адаптуватися до нового середовища і вийти на оптимальний режим роботи, а працедавець остаточно сформувати свою думку про його придатність і перспективи росту.

Найпоширенішими з перелічених у попередньому підрозділі спо­собами набору є: рекомендації працівників організації, знайомих чи друзів; оголошення в ЗМІ, з випускників ВНЗ, через центри зайнятості.

Найменші витрати часу на пошук кандидатів передбачаються в разі оголошень через працівників власної організації, рекомендації знайомих чи друзів (до 5 днів). Цей спосіб слід рекомендувати як першочерговий. Часові витрати на інші способи набору, як прави­ло, співрозмірні і не перевищують 2-х тижнів. Однак, враховуючи час на проведення співбесід із потенційними претендентами, час на прийняття рішення щодо відібраних кандидатів, а також час, необ­хідний для звільнення нового працівника з попереднього місця ро­боти, — загальні часові витрати на залучення працівника практич­но для всіх видів становить від 20 до 30 днів й більше.

Практично відсутні прямі витрати на реалізацію набору через внутрішні джерела. Непрямі фінансові витрати (наприклад, фінан­совий еквівалент часових витрат керівництва на аналіз анкет та проведення співбесід із кандидатами), як правило, оцінюються приб­лизно $10-20. Досить дорогим є розміщення оголошень про набір у друкованих ЗМІ. Найдорожчим (від $400) є спосіб, пов'язаний із залученням персоналу через рекрутингові компанії.

Проведення набору через кадрові і рекрутингові агенції вимагає певних витрат, що є фактором, який обмежує широке застосування даного методу, який використовується в умовах пошуку керівників та спеціалістів, що можуть здійснити значний вплив на функціону­вання організації.

Разом з тим, оцінювати при наборі лише фінансові витрати не завжди коректно. Вибір способу залучення відповідно до вимог, які висуваються до кандидатів, доцільно здійснювати, умовно розділи­вши їх на дві групи:

А. Потрібні спеціалісти, які від­повідають моральним і пси­хологічним вимогам, але без професійного досвіду у по­трібній сфері. При цьому ор­ганізація усвідомлює необхід­ність їхньої підготовки протя­гом певного часу (від 1 міс. до року — залежно від спе­ціальності та досвіду праців­ника)

Б. Погрібні спеціалісти, які відпо­відають виробленим моральним і психологічним вимогам й мають успішний професійний досвід роботи у потрібній сфері. При цьому організація не має наміру втрачати час на їхню підготовку; період професійної адаптації до роботи таких спеціалістів, як правило, не перевищує 2 мі­сяців

Якщо організація висуває вимоги, визначені в пункті А, то ре­зультативними, і, відповідно, доцільними слід вважати способи на­бору за рахунок внутрішніх джерел. При цьому слід використову­вати не якийсь один спосіб, а сукупність усіх можливих способів.

При проведенні пошуку і доборі спеціаліста на одну вакансію слід орієнтуватися на отримання не менше 50 резюме від кандида­тів. Менша їх кількість, як правило, не дозволяє досягти результа­тивності пошуку. На співбесіду слід запросити 10-15 відсотків (5-8 осіб) кандидатів, які надіслали анкети, й з них обирати найвідповіднішого.

Якщо організація висуває вимоги, визначені в пункті Б, то ре­зультативним і, відповідно, доцільним слід вважати сукупність способів пошуку і добору за рахунок зовнішніх джерел. Реалізацію цих способів організація може замовити рекрутинговій компанії, яка застосовує свій алгоритм пошуку кандидатів, наприклад:

Алгоритм пошуку кандидатів на посаду

1. Визначається перелік організацій, де працюють провідні спе­ціалісти з досвідом роботи в потрібному напрямі. Як правило, йдеться про підприємства, що пропонують свої товари, продукцію чи послуги в тому ж сегменті ринку.
2. Проводяться переговори зі згаданими спеціалістами з метою вивчення їхніх рекомендацій про можливість залучення потен­ційних кандидатів, які можуть зацікавитись пропозиціями.
3. Організація-замовник обирає кращих з претендентів і запрошує їх на взаємовигідних умовах

Комплектування висококваліфікованими спеціалістами гаран­тує успіх будь-якій організації на ринку, якщо використовується не один спосіб добору персоналу, а їх сукупність. Підходи до вибору способів залучення персоналу завжди індивідуальні, але водночас є певні закономірності, їх використання як державними, так і комер­ційними організаціями України.

Державні установи надають перевагу малозатратним способам добору персоналу, що цілком можна пояснити (рідко яка з них може похвалитися значним річним бюджетом на залучення спеціалістів). Лише п'ять відсотки державних організацій можуть дозволити собі користуватися послугами рекрутингових компаній. Водночас про­відні комерційні організації надають перевагу саме зовнішнім за­тратним способам набору персоналу: набір через ЗМІ — до 50 %, через рекрутингові компанії — 30^10 %.

Основна перевага розміщення оголошень у засобах масової ін­формації — широкий спектр охоплення населення при відносно низьких витратах. Надоліки є оберненою стороною переваг — ого­лошення у засобах масової інформації можуть призвести до ве­ликого напливу кандидатів, більшість з яких не будуть мати потрі­бних характеристик. Даний метод з успіхом використовується для підбору кандидатів масових професій, наприклад, будівельників для зведення нового об'єкти.

Для залучення спеціалістів оголошення можна розмістити у спеціальній літературі (фінансові або бухгалтерські видання). Така сфокусованість пошуку обмежує кількість потенційних кандидатів, забезпечує більш високий рівень їхнього професіоналізму і полег­шує наступний відбір.

Основним способом поповнення кадрів більше половини дер­жавних організацій вважають залучення випускників ВНЗ. Багато провідних організацій постійно користуються цим методом. Виїзжаючи до навчальних закладів, організація проводить презентацію компанії, влаштовуючи виступи керівників, демонстрацію продук­ції, відеофільмів з життя організації, відповідаючи на запитання студентів і проводячи співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавилися нею.

Потрапити випускникові до провідної комерційної організації значно важче. Вона, як правило, зацікавлена в поновленні свого штату досвідченими спеціалістами; лише кожна десята фірма надає перевагу випускникам вузів.

Менше половини державних і майже кожна третя комерційна компанія віддає вакансії кандидатам, рекомендованим працівника­ми компанії або знайомими.

На сучасному етапі можливість кар'єрного просування всере­дині комерційної структури вдвічі менша, ніж у державній. Майже сорок відсотків державних організацій при виборі персоналу орієн­туються на внутрішні джерела.

У комерційних структурах цей спосіб використовують лише трохи менше двадцяти відсотків респондентів. Характерним є та­кож те, що майже тридцять відсотків державних організацій не приймають до штату кандидатів, які звернулися зі власної ініціати­ви, ступінь довіри до них майже втричі нижчий. Лише 11 % комер­ційних організацій готові приймати спеціалістів, які самостійно звернулися до них. Популярність інших способів (добір через центри зайнятості, кадрові агенції, з використанням методів прямо­го пошуку) значно менша.

При використанні будь-якого способу добору персоналу оста­точне рішення про прийняття на роботу здійснюється на підставі сукупних суб'єктивних висновків керівництва організацій' — одно­го або кількох осіб, відповідальних за добір персоналу. Таке рі­шення, як правило, базується на комплексі відомостей, отриманих про кандидата з його резюме, рекомендацій з попередніх місць ро­боти, результатів психологічного тестування, а також безпосеред­ньо зі співбесід з кандидатом.

Разом з тим особи, які приймають рішення про прийняття кан­дидатів на роботу, не застраховані від помилок. Перед тим, як ана­лізувати можливі помилки при прийнятті на роботу, треба визначи­ти, в яких випадках прийом на роботу спеціаліста певного фаху слід вважати невдалим. Як правило, працедавці називають помил­кою прийом на роботу працівника, який не виправдав їхніх споді­вань при виконанні відповідних професійних завдань як у змістовій частині, так і в результативності. Крім того, помилкою вважається відсутність/наявність у нового працівника певних морально-психо­логічних якостей, які не дозволяють позитивно впливати на розви­ток організації чи її підрозділу.

Усі помилки працедавців при прийнятті нових працівників на роботу умовно можна поділити на дві групи — випадкові (викли­кані різними непорозуміннями) й систематичні. Систематична складова помилки при прийнятті нових працівників на роботу є су­купністю окремих помилок і розбіжностей.

Найтиповіші помилки працедавців при прийнятті нових праців­ників на роботу зведені в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид помилки | Зміст помилки | Шлях вирішення | Примітка |
| 1. | Постано­вочна | Неточність визначення, не­продуманість функціональ­них обов'язків на нового працівника.Відсутність розроблених функціональних обов'язків на нові місця (посади) пра-ціників є скоріш винятком | Перед залучен­ням треба чітко і однозначно виз­начити перелік функціональних обов'язків, пре­тендента | Працедавець іноді не знає остаточно, хто йому конкретно потрібен |

ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

Закінчення таблиці 3.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид помилки | Зміст помилки | Шлях вирішення | Примітка |
| 2. | Інформа­ційна | Неповнота отриманої ін­формації про претендента на посаду. Одна з причин — відсутність запиту на кон­кретну інформацію на етапі добору співшукачів. Потім виявляється, не тих узяли | Необхідно готу­вати спеціальні опитувальники, проводити профе­сійні випробу­вання, тесту­вання | Коли беруть: «Ніби непога­ний. Спробу­ємо». Але чим хороший — уже не зрозу­міло |
| 3 | Рекомен­даційна | Відсутність у кандидатів рекомендації з попередніх місць роботи. В Україні це ще не прижилося. Отримання рекомендацій про спеціаліста з його те­перішнього місця роботи не завжди можливе зі зро­зумілих причин. Кандидат також не ризикує до свого звільнення оголошувати ке­рівництву про свої наміри змінити роботу і, відпові­дно, не має рекомендацій | Надання реко­мендації від клієнтів, колег по роботі, зна­йомих, друзів, які добре знають професійну дія­льність кан­дидата як на те­перішньому, так і на попередніх місцях | Хто рекоме­ндує, нама­гається не-упереджено охарактери­зувати діло­ві й мораль­но-психоло­гічні якості кандидата |
| 4. | Психоло­гічна | Невикористання психоло­гічного тестування. Відмо­витися від тестування — значить не мати повної інформації про морально-психологічні риси канди­датів. Не кожен психолог в змозі в процесі нетрива­лого інтерв'ю визначити поведінково-психологічні риси кандидатів | Застосування професійних психологічних тестів й залу­чення кваліфі­кованих психо­логів | Не можна повністю визначити поведінкові функції ка­ндидата під час співбе­сіди |
| 5. | Помилка успішно­сті | Прийом на роботу неус­пішних спеціалістів. Не­успішна діяльність спеціа­ліста в організації часто повторюється його неус­пішністю в іншій. І навпа­ки. Успішний спеціаліст сьогодні — прогнозовано успішний спеціаліст завтра | Приймати на роботу треба успішних, ува­жно вивчати попередню професійну дія­льність і причи­ни зміни роботи претендента | Спеціаліст може відпо­відати ви­могам, але бути неус­пішним хронічно |

Підсумовуючи викладене, наголосимо, що помилки при доборі персоналу будуть мінімальними, якщо менеджеру з персоналу вдасться знайти спеціаліста, вміння і морально-психологічні якості якого максимально відповідають очікуваним вимогам. Головне, щоб були чітко визначені вимоги до кандидатів, треба отримати про них максимально адекватну інформацію. Без вирішення зазначених ключових завдань застрахувати себе від помилок при доборі пер­соналу неможливо.

Не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань суб'єкта господарювання.

1. Проведення відбору персоналу

Коло питань: принципи та складові процесу відбору персоналу, методи відбору, рекомендації кандидату перед співбесідою, реко­мендації керівнику перед співбесідою

Відбір персоналу — це процес вивчення психологічних і про­фесійних якостей працівника з метою встановлення його відповід­ності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів то­го, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства.

Проведення відбору досить складний і дорогий процес. Основ­на мета відбору — відсіяти кандидатів, які не відповідають вимо­гам вакантного місця. За мірою придатності кандидатури на за­йняття посади ділять на три основні групи: умовно придатні до даної діяльності; відносно придатні; непридатні.

Принципи та складові процесу відбору персоналу

При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

1. Орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які най­більш підходять для даного робочого місця чи посади.
2. Відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфі­кації і особистих якостей, якщо в них немає потреби.
3. Забезпечення відповідності індивідуальних якостей претен­дентів до вимог, які потрібні для виконання даної роботи (освіта, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я).
4. Орієнтація на кадри високої кваліфікації», але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце.

5. Визначення критеріїв відбору (їх повинно бути небагато, тільки основні — освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості).

Процес відбору кандидатів і вивчення їхньої можливої відпо­відності функціональним обов'язкам передбачає такі складові:

* аналіз заяв на конкретні робочі місця (професії та посади спеціалістів і керівників), які відповідають вимогам професії чи по­сади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити).
* Вивчення документів та отримання інформації з попере­днього місця роботи, проведеного анкетного опитування, розгляд рекомендаційних листів від осіб, що знають кандидата.
* Співбесіду з кандидатом (з'ясування досвіду роботи на поса­ді чи за фахом, з'ясування того, що вміє робити претендент, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці).

-Проведення тестування для оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додатко­вого професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця).

- Оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, укладення трудового договору, заведення осо­бової справи, ознайомлення працівника з умовами роботи.

Методи відбору персоналу

Методи відбору будуть залежати від наявного бюджету, стратегії, сфери діяльності, культури організації і важливості посади для неї.

Найпоширенішими методами є: аналіз анкетних даних, тесту­вання, випробування, експертиза почерку, моделювання, співбесіда.

• Аналіз анкетних даних даних передбачає, що біографія лю­дини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цьо­го методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і достатньо ефекти­вним методом первинного відбору в умовах, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані по­сади. Водночас, цей метод достатньо приблизний в оцінці потенці­алу, оскільки орієнтований винятково на факти із минулого канди­дата, а не на його сьогоднішній стан і можливість до професіо­нального зростання.

При цьому при відборі кандидатів на керівні посади, особливо тих, які претендують в подальшому на професійний ріст, потрібно бути досить обачним, використовуючи метод аналізу анкет.

Аналіз анкетних включає:

1. біографічний метод (аналіз особових документів);
2. контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується). Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади

потрібно враховувати:

* зовнішній вигляд особистих документів кандидата;
* розбірливість почерку і чіткість викладення тексту;
* зміст питань, на які не дано повної відповіді;
* наявність перерв у роботі, особливо, якщо вони значні;
* протиріччя поданої в анкеті інформації;

- причини змін претендентом місць роботи (конфлікти з безпо­середнім керівником, колективом, відсутність перспективи кар'єр­ного росту, звільнення на вимогу адміністрації і т.д.);

- причини звільнення з попередньої роботи;

- причини, чому людина хоче поміняти місце роботи (працюва­ти ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, пе­реїхати за станом здоров'я в іншу місцевість, переведення чоловіка за місцем подальшої служби, отримати можливість підвищення по службі і т.д).

Досконале вивчення і знання менеджером з персоналу анкетних даних кандидата на посаду дозволяє:

- не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготу­ватись до наступної з ним розмови;

- скласти перелік посадових функціональних обов'язків;

* розробити вимоги щодо кандидата відповідно до трудових функцій;
* вивчити соціально-психологічну атмосферу в трудовому ко­лективі, де працюватиме кандидат;
* продумати можливі перспективи його професійного (кар'єр­ного) просування на робочому місці.

• Тестування. Проведення тестування допомагає більш точ­но визначити відповідність претендента на певну посаду. Його використовують не тільки корпорації, але і державні органи, уні­верситети, громадські організації. Переваги тестування поляга­ють у можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуван­ням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки тестування: високі витрати, необхідність консультації, обмеже­ність якісних тестів, часто необхідність сторонньої допомоги, умовність тестів.

Належне місце серед методів відбору кадрів займає викорис­тання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що про­понуються претендентам для розв'язання.

Стандартні тести, як правило, пропонуються претендентам на виконання робіт рутинного характеру (канцелярські, друкарські, рахівні та інші). Перевірку організаторського та професійного рівня претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих цент­рів, тому що для цього потрібні спеціалісти добре обізнані та ті, що володіють засобами, які забезпечують комплексне вирішення за­вдання відбору претендентів.

Важливо зазначити, що на відміну від співбесіди тестування значною мірою позбавлено залежності від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв'юерів.

Існують багато видів тестів, спрямованих як на визначення ін­телектуального рівня, так і різноманітних характеристик працівни­ка. Менеджер з персоналу самостійно приймає рішення про засто­сування можливих варіантів цього методу з урахуванням фінансового стану, пріоритетів розвитку.

-Метод вибіркових випробувань — демонстрація кандидатом на посаду своїх можливостей працювати з апаратурою, комп'ю­тером, організаційною технікою тощо.

- Метод моделювання — створення тренером різних форм імі­тації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

— Експертиза почерку — це різновид тестування, що базується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відобра­жає її особисті якості, в тому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод широко застосовується в США при початковому відборі працівників.

Привабливість аналізу почерку як методу первинного відбору кандидатів полягає в низьких витратах, однак, у ньому висока сту­пінь ризику неадекватної оцінки потенціалу кандидатів.

• Співбесіда. Співбесіда — це взаємне одержання інформації за допомогою спілкування. Спілкування, як відомо, — самостійна і специфічна форма активності особистості, метою якої є досягнення певного взаєморозуміння та успішне вирішення ділових проблем.

Сфера, способи і динаміка спілкування визначаються соціаль­ними функціями його учасників, їхнім становищем у системі сус­пільних відносин. Вони регулюються характером виробництва, обміном і потребами, писаними та неписаними правилами у сус­пільному житті, моральними і правовими нормами, соціальними інститутами та службами.

У спілкуванні здійснюється своєрідна «презентація» внутрішнього світу. Саме тому співбесіда, виступаючи своєрідною формою спілкування, як взаємодії особистостей, допомагає виявити певні людські якості, зрозуміти, чого варта та чи інша людина. У співбе­сіді розкривається суб'єктивний світ однієї людини для іншої. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента, як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. За структурою співбесіда складається із декількох стадій:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| п.п | Назва стадій | Характеристика стадій проведення співбесіди |
| 1. | Попередня підготовка | Співробітник організації, який збирається проводити ін­терв'ю, повинен детально вивчити досьє кандидата, тобто ті дані про нього, які відомі організації. При підготовці співбесіди потрібно раніше підготувати питання, які до­зволяють отримати найбільш важливу інформацію від ка­ндидата |
| 2. | Створення атмосфери довіри | Для цього можна почати співбесіду з питання на нейтра­льну тему, запропонувати кандидату сісти там, де йому зручно, посміхнутися і т.д. |
| 3. | Основна частина співбесіди | Являє собою обмін інформації, яка дає можливість оціни­ти можливості і бажання кандидата успішно працювати в організації, а не просто факти із його життя. У ході спів­бесіди іноді використовуються невеликі тести. Наприклад, пропонується на папері намалювати одну із п'яти фігур (коло, квадрат, прямокутник, трикутник або зигзаг) або вказати на улюблений колір |
| 4. | Обробка результатів | Проводиться невідкладно. Результати співбесіди фіксу­ються документально, вони повиннні містити оцінку кан­дидата і пропозицію — продовжувати чи припинити робо­ту 3 ним |
| 5. | Висновок | Співробітник, який проводив співбесіду передає висновок керівнику підрозділу, який і приймає рішення про наступ­ні дії щодо даного кандидата |

Наступним етапом відбору кандидатів є збір інформації про ка­ндидата. Для того щоб краще оцінити професійні і особисті якості кандидата, організації, можна звернутися за інформацією до людей організацій, які знають кандидата за спільною роботою, навчан­ням і т.д.

Метод співбесіди вважається доволі слабким. Річ у тому, що пеціалісти, які проводять співбесіди в одностороньому порядку, кладають свої враження про осіб, які беруть участь в опитуванні. вони, як правило, не є спеціалістами, котрі розуміють предмет

професії, а також погано уявляють собі наслідки власних рішень

щодо кандидатів.

Важливо пам'ятати, що відбіркова співбесіда має відповісти на

питання, наскільки зацікавленим виявився претендент на дане робоче місце та чи здатний він належним чином виконувати свої бов'язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох андидатів.

Вирішення ключових питань вибіркової співбесіди (чи здатний андидат виконувати роботу? Чи стане він її виконувати? Чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з'ясуванням багатьох подробиць. Наприклад, що ж свідчить про те, що саме даний кандидат впорається зі своїми обов'язками; які в нього нави­чки, здібності, знання, кваліфікація, попередній досвід, інтелект', спецпідготовка. Важливо правильно відповісти на всі ці питання.

На стадії первинного підбору, незалежно від методу, формуєть­ся обмежений список кандидатів на вакантні посади, які найбільше відповідають потребам підприємства. Всім іншим повідомляється, що їх кандидатури в даний період не будуть розглядатись.

Рекомендації' кандидату перед співбесідою

Претенденту на вакантну посаду потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду та бути більш упев­неним при співбесіді.

Перед співбесідою претенденту можна порекомендувати:

* придивитись до зовнішнього вигляду працівників, щоб, ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
* спланувати послідовність викладу свого повідомлення про бажання займати вакантну посаду;
* продумати варіанти відповіді на можливі питання у письмовій формі, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій фо­рмі вони стають реальними і сприймаються краще;
* підготувати небхідні документи, які можуть бути потрібними під час розмови;
* вивчити причини, за яких попередні претенденти не одержу вали роботу;
* продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
* вияснити наперед тривалість проведення співбесіди;
* прийти на співбесіду без запізнень, а краще за 15 хвилин до і початку, що допоможе адаптуватись до обстановки;
* пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань;
* не забувати про хороші манери, слідкувати за своєю мовою поведінкою, акцентувати важливі слова, робити паузу до і післ важливих слів;
* не зневажати фактами, говорити задля досягнення мети — бути прийнятим на підприємство на взаємовигідних умовах.

Рекомендації керівнику перед співбесідою

З кожним кандидатом на посаду необхідно погодити телефоном час, термін і місце зустрічі. Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості. Наймаючи спеціаліста, керівник мусить:

-заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: здоров'я, зовнішній вигляд праців­ника, його працездатність, ініціативність, кваліфікація, вміння прий­мати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись у колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо;

* починати співбесіду з кандидатом з невимушеної розмови, спробувати «розговорити» претендента на посаду (70 % часу му­сить говорити претендент);
* із самого початку співбесіди потрібно вияснити, чи є запитан­ня у претендента і дати на них відповіді. Якщо уже на початку спів­бесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, не­обхідно йому про це сказати і подальші переговори не проводити;
* в ході проведення співбесіди намагатись досягти взаєморозу­міння. Керівнику не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, не бажано робити записи під час співбесіди;

-бути об'єктивним й проникливим, не піддаватись першому враженню, не приймати скороспілих рішень на основі «інформації зі сторони», інерції свого мислення, яке працює проти будь-кого;

* вміти ставити питання, бути уважним і точним при їх форму­люванні. Запитувати — значить проявляти приємну співрозмовни­ку зацікавленість в його особистості. Запитання бажано ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої пи­тання і відповіді.
* вислуховуючи відповіді, керівник має можливість звертати увагу як на ключові моменти, так і на деталі, що дасть йому мож­ливість керувати ходом співбесіди.
* в основній частині співбесіди вияснити мотиви і цілі претен­дента;
* розпізнавати співбесідника на основі його невербальних сиг­налів. Дослідження показали, що 90 % інформації про психологіч­ний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допо­могою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка і т.д.)
* після того, як інформація про претендента зібрана, потрібно дати йому можливість доповнити розмову тими даними, які ще не обгово­рювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення;
* закінчувати співбесіду тільки після того, як претендент вико­ристав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому, на що він може розраховувати;
* оцінити результати співбесіди і зробити висновок щодо при­йняття чи неприйняття на роботу даного претендента. Подякувати претенденту за розмову і увагу до підприємства.

Остаточне рішення про прийняття чи неприйняття претендента має бути об'єктивним і прийматися керівником за наявності вакан­тних місць.

Основними принципами остаточного відбору кандидатури кері­вником підприємства є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприєм­ству;

-збереження стабільності персоналу, при одночасному залу­ченні нових людей;

* покращення стану морально-психологічного клімату в колек­тиві;
* забезпечення перевищення майбутнього ефекту від прийняття кандидатів над витратами на здійснення цих заходів.
1. Організація найму персоналу

Коло питань: суть трудового договору, види трудових дого­ворів, особливості контрактної форми найму, відмінності між безстроковим трудовим договором й контрактом, відмінності між трудовим договором і трудовою угодою

Суть трудового договору

Трудовий договір — це угода між працівником та власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним орга­ном чи фізичною особою, згідно з якою працівник зобов'язується виконувати роботу за певною спеціальністю, кваліфікацією або посадою, підпорядковуючись внутрішньому трудовому розпо­рядку, а власник підприємства або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним дого­вором і угодою сторін (частина 1 статті 21 КЗпП України).

Сформульоване у трудовому законодавстві визначення трудо­вого договору дає змогу відрізнити його від інших цивільно-пра­вових договорів.

Види трудових договорів

Трудові договори з працівниками укладаються, як правило: на невизначений строк; на визначений строк, що встановлюється за угодою сторін; на час виконання певної роботи.

Строковий договір на визначений строк відрізняється від до­говору, укладеного на невизначений строк, тим, що:

* по-перше, адміністрація може припинити трудові відносини з робітником після закінчення строку договору без зазначення причин;
* по-друге, працівник може відмовитися від права звільнення за власним бажанням протягом усього строку договору.

Трудовий договір на час виконання певної роботи укладається в тому разі, коли час завершення роботи може бути визначений лише приблизно.

Контракт, на відміну від трудового договору, оформлюється письмово у двох примірниках, і на його основі видається наказ.

Одночасно працівника знайомлять з умовами праці, колектив­ним договором, правилами внутрішнього розпорядку технікою без­пеки. Незалежно від того, коли був оформлений найм на роботу, фактичним зарахуванням працівника вважається час підписання договору чи контракту.

Обраному кандидату кадрова служба пропонує оформити від­повідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудо­вий контракт чи трудова угода. Оформляється трудовий договір наказом адміністрації на основі відповідної заяви кандидата на по­саду. Наказ підписує керівник підприємства, його оголошують працівникові під розписку до початку роботи. На основі наказу за­повнюється особова картка працівника за формою П-2, потім ро­биться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особо­вий рахунок й заповнюється відповідна документація.

У наказі про прийняття на роботу може бути встановлено тер­мін випробування для перевірки відповідності працівника його фу­нкціональним обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х мі­сяців, а в окремих випадках — 6 місяців. Слід ураховувати, що трудове законодавство забороняє встановлювати випробування для окремих категорій персоналу, а саме: неповнолітніх осіб; молодих працівників після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, зві­льнених у запас з військової чи альтернативної служби; інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендацій медико-соціальної експертизи, тощо. Випробування не встановлюється під час прийняття на роботу в іншу місцевість і під час переведення працівника на роботу на інше підприємство та в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

У період випробування на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звіль­нення допускається тільки на загальних підставах.

Особливості застосування контрактної форми найму

Контракт — особлива формою трудового договору, в якому термін його дії, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть установ-