**Тема 4. Планування потреби та набір персоналу в закладах сфери гостинності.**

* Сутність, мета і завдання планування та формування персоналу.
* Визначення потреби підприємства у персоналі.
* Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства.

**Сутність, мета і завдання планування та формування персоналу**

**Планування персоналу** – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді [1]. Класифікують: за тривалістю (тимчасовому горизонту), обсягом, об’єктам планування, способам розробки, якісним і кількісним «характеристикам» тощо.

**Етапи планування персоналу** це: оцінка існуючого персоналу, оцінка майбутніх потреб і розробка програм задоволення майбутніх потреб.

У основі якісної потреби у персоналі – план робочих місць в організації (штатний розпис) та аналіз вимог до працівників. Кількісна (додаткова) потреба в персоналі визначається у вигляді різниці між валовою потребою і прогнозованою фактичною наявністю персоналу.Валова потреба в персоналі може визначатися різними методами, як сумарними (системні й несистемні опитування експертів, екстраполяція та скоригована екстраполяція, регресійний і кореляційний аналіз, методи математичного моделювання тощо), так і детальними (на основі організаційних планів і на основі поставлених завдань) [2].

**Формування персоналу підприємства** – особлива стадія, винятково важлива в життєвому циклі підприємства, в процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи подальшого розвитку [3].

**Мета формування персоналу** –мінімізувати витрати, зумовлені розбіжністю здібностей до праці і особистих якостей людей із можливостями їх використання піж час виконання конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

**Завдання формування персоналу** наступні [1–4]:

- встановити оптимальне співвідношення чисельності працівників із різними професійно-кваліфікаційними і соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

- забезпечити оптимальний ступінь завантаження працівників із метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;

- оптимізувати структуру працівників із різним функціональним змістом праці.

**Принципи** вирішення завдань щодо ефективного формування і використання персоналу на підприємстві: відповідність чисельності працівників обсягу виконаних робіт і кваліфікації працівника – якого ступеня складності його трудових функцій; обумовленість структури персоналу підприємства об’єктивними факторами виробництва; максимальна ефективність використання робочого часу; створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого профілю працівників [5,6].

Стадії формування персоналу підприємств:

- підготовча (профорієнтація, профвідбір, первинна професійна підготовка);

- розподільна (набір і розстановка кадрів);

- адаптаційна (формування соціально-психологічної структури, міжособистісних зв’язків – соціально-психологічна адаптація; формування соціально-економічної структури – професійна підготовка).

**Підбір і розстановка** персоналу є конкретними каналами формування персоналу і важелями практичного здійснення кадрової політики підприємства [7,8,9].

**Прийом на роботу** – це ряд дій, що здійснюються фірмою для залучення персоналу, здатного забезпечити досягнення стратегії бізнесу.

**Процес прийому** на роботу включає: планування персоналу, підбір (вибір кандидатів на прийом) і відбір працівників.

**Розстановка персоналу** – цілеспрямоване коригування початкового відбору, тобто свого роду продовження відбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності конкретного працівника.

**Порядок найму і звільнення** працівників [10]. Робота щодо найму і звільнення працівників підприємства надзвичайно багатогранна, складна і являє собою систему, що включає в себе ряд етапів, зокрема:

- виявлення кандидатів, здатних виконувати ті чи інші функції виробничої або управлінської діяльності;

- порядок найму (зарахування) працівника відповідно до його функціонального призначення;

- порядок, причини і умови звільнення співробітника підприємства;

- державну підтримку та соціальний захист звільнених (і / або безробітних) співробітників.

 **Визначення потреби підприємства у персоналі**

Оскільки персонал є одним із ключових елементів забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства, необхідно основну увагу зосередити на методах ефективного використання його наявного потенціалу. Для цього необхідно вдало застосовувати інструменти управління персоналом, зокрема, – визначення потреби у кваліфікованих працівниках. Система планування потреби персоналу є складним механізмом, між елементами якого існує тісний та нерозривний взаємозв’язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена та вміло скерована на практиці [11].

Результативна діяльність підприємства пов’язана з впливом економічного аспекту в управлінні персоналом. Саме з ним пов’язане формування чисельності персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу (у взаємозв’язку з технікою, яка застосовується, технологією, організацією виробництва і праці), ефективне використання персоналу у часі, відповідно до кваліфікації та рівня освіти. Формування, розвиток та використання працівників підприємства повинні будуватись на основі планування [12].

Для визначення потреби підприємства в персоналі необхідно з’ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

**До внутрішніх чинників належать**цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. При зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямів змін потреби підприємства у персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка;

- звільнення за власним бажанням;

- вихід на пенсію;

- декретні відпустки тощо.

Відслідковуванням динаміки і прогнозуванням зміни повинні займатися служби управління персоналом.

До основних **зовнішніх чинників**,які вливають на визначення потреби у персоналі належать:

- джерела формування;

- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;

- структурні зміни в економіці;

- розвиток техніки і технологій;

- політичні зміни;

- конкуренція;

- стан ринку збуту тощо.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її **планування**.

Визначення оптимальної чисельності персоналу є найважливішим елементом управління ним. Кількість працюючих та їх якісний склад впливають на результати усіх видів діяльності підприємства і визначають продуктивність праці.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства (обсягів виробництва, типу, форм власності, ритмічності тощо), а також від зовнішніх факторів (ринкової кон’юнктури, регіональних особливостей, рівня економічного розвитку країни).

До **основних методів**планування і прогнозування потреби в персоналі належать [12]:

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі визначається із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги у певному році у майбутньому.

2. Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у кількостіта структурі персоналу на майбутнє.Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємства зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скорегованої екстраполяції, за якого враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

3. Метод експертних оцінок – цей методґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівники підрозділів) для визначення потреби у персоналі. Відділ управління персоналом займається збиранням і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготованих службою персоналу). Перевага цього методу – залучення лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого. Якщо працівників у порівнянні до потреб підприємства недостатньо, то відбувається пошук додаткових джерел їх залучення. Необхідні категорії працівників можна залучати ззовні, а можна знаходити у підприємстві.Неможливість за тими чи іншими причинам вирішити проблему дефіциту персоналу призводить до необхідності застосування заходів щодо зниження їх потреби на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення. Якщо ж у підприємства є надлишок ресурсів, то слід вирішувати обернену проблему – розширювати їх використання або звільняти. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.При плануванні персоналу, в основному, застосовуються трудові баланси, що відображають рух працівників і використання календарного фонду робочого часу.

5. Математично-економічні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв’язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що пов’язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв’язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об’єкта управління, напрямку розстановки працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це за мінімальних витрат.

7. Комп’ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння щодо використання, тому його доцільно застосовувати на великих підприємствах.

8. Нормативний метод – це спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу. До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників, виходячи із трудомісткості продукції, тобто, норм витрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. За допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Відповідно до прийнятої класифікації працівників підприємства виникає необхідність планування потреби персоналу за групами та професіями. У практиці обліку персоналу підприємства розрізняють списковий склад, явочний склад, середньоспискову чисельність і структуру кадрів [13].

До **спискового складу** зараховуються усі працівники, прийняті на постійну, сезонну і тимчасову роботу (ті, що фактично працюють та відсутні на роботі). **Наявна чисельність** показує, скільки працівників, що є в списку, з’явились на роботу.**Середньоспискова чисельність**працівників за звітний період визначається шляхом додавання чисельності працівників спискового складу за кожен календарний день звітного місяця та діленням одержаної суми на кількість днів у місяці.

**Планування як найважливіша функція** управління персоналом на кожному підприємстві включає розрахунок загальної (поточної) та додаткової потреби персоналу, визначення кількості та структури працівників, аналіз динаміки та складу персоналу, оцінку балансу робочого часу тощо.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на: загальну та додаткову.

**Загальна потреба в персоналі** відповідає кількості працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки і, у свою чергу, поділяється на планову і прогнозовану (у перспективному періоді) [14].

Визначення **планової чисельності персоналу** залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема:

1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємства масового та серійного виробництва у порівнянні з підприємством одиничного й дослідного виробництва;

2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність матиме проблемніші розрахунки, ніж підприємство, що тільки збільшує обсяги виробництва чи зайняте наданням послуг;

3) підприємство, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року відповідно має стабільність щодо розрахунків чисельності персоналу на відміну від підприємств із виробництвом сезонного характеру.

У ринковій економіці більш складнимзавданням є **планування *перспективної* потреби в персоналі**, необхідної для реалізації стратегічних цілей підприємства. За умови значних організаційних змін (наприклад, створення нового підприємства) оцінка майбутньої потребиє досить складним завданням. При цьому використовують типові моделі, структури, аналоги.

У всіх цих випадках необхідно також враховувати можливі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та їх вплив на динаміку обсягів виробництва і чисельності персоналу. Оцінка майбутньої потреби у персоналіу даний час для вітчизняного підприємстває важким завданням як з наукової, так і з практичної точок зору. Якщо існують такі фактори, як спад виробництва, неплатоспроможність підприємства, нестабільність ринкового середовища, то це ускладнює не тільки перспективне, але і поточне планування необхідної кількості персоналу.

Тому для **визначення чисельності персоналу у перспективному періоді**необхідно враховувати такі фактори зовнішнього середовища:

-  ринкову кон’юнктуру, пов’язану з тим чи іншим видом діяльності;

-  циклічність розвитку економіки, передбачення можливого загального економічного спаду;

-  регіональні особливості ринку праці (переміщення виробничих потужностей в регіони з нижчою вартістю праці);

-  державні (урядові) програми, замовлення, контракти (згідно з останніми підприємство зобов’язане створювати нові робочі місця);

-  юридичні аспекти (закони, договори з профспілками і т. ін.), що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій працівників;

-  можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці.

Отже, загальна потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається як співвідношення запланованого обсягу товарообігу (Тз) та запланованої продуктивності праці (ППз) [1-3]:

                                                        Ч = Тз / ППз.                                               (6.1)

Крім загальної, виділяють **додаткову потребу в персоналі**, що визначається як різниця між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду.

**Баланс додаткової потреби в персоналі**– це комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій; джерела задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці даний баланс розробляється таким чином. Технічні служби визначають перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв’язку з цим потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; пропонує джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, коригує баланс у випадку зміни ситуації.

Для **визначення кількісного складу персоналу** користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп’ютерних моделейіз врахуванням сфери діяльності підприємства, які поділено на промислові та торгівельні.

В економічній практиці існує значна кількість **методів визначення чисельності працюючих на промисловому підприємстві**, але найбільш поширеними з них є наступні [1,3,12]:

- за трудомісткістю робіт;

- за нормами виробітку;

- за кількістю робочих місць з урахуванням норм їх обслуговування і контролю.

Перший метод використовують під час визначення чисельності робітників, зайнятих на нормованих роботах, другий – під час визначення чисельності робітників, зайнятих на ненормованих роботах, в основному, допоміжних робітників. Чисельність керівників і службовців визначається за штатним розкладом.

Якщо відома повна трудомісткість робіт, то планова чисельність працюючих визначається за формулою:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | , |                           (6.2) |

де *tпов*– повна трудомісткість виробничої програми планового періоду;

*Tр*– розрахунковий ефективний фонд часу одного працюючого;

*Kв.н –*коефіцієнт виконання норм.

За умов існування на підприємстві системи нормування виробітку, чисельність працюючих можна визначити за такою залежністю:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   |  |                             (6.3) |

де *ti* – планова трудомісткість одиниці продукції в нормо-годинах;

*mi* – кількість одиниць продукції *i-го* виду;

*n* – кількість видів виробленої продукції.

Для визначення чисельності працівників, зайнятих обслуговуван-ням виробництва (управлінський апарат), розрахунок ведеться на основі норм обслуговування робочих місць:

                                                                                                        (6.4)

де *mo*– кількість об’єктів (робочих місць), що обслуговуються;

Пзм – кількість робочих змін на добу*;*

Ноб – нормативна кількість об’єктів, що обслуговується одним працюючим*;*

Кр – коефіцієнт переводу явочної чисельності працюючих в облікову:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   |        |                             (6.5) |

де *f*– плановий відсоток невиходів на роботу.

Розрахунок чисельності допоміжного персоналу частіше за все здійснюють за формулою:

                                                                                                         (6.6)

де *Прм* – кількість робочих місць.

**Визначення показників динаміки і складу персоналу.**Оскільки колектив підприємства за чисельним складом та рівнем кваліфікації не є постійною величиною (звільняються одні працівники, приймаються інші), то для аналізу (відображення) зміни чисельності та складу персоналу використовуються різні показники.

1. Показник средньоспискової чисельності працівників (Р) визначається за формулою:

                                                      ,                                       (6.7)

де *Р1*, *Р2*, *Р3, Р11*, *Р12*– чисельність працівників по місяцях.

2. Коефіцієнт прийому працівників (*Кп*) визначається співвідно-шенням кількості працівників, прийнятих на підприємство за певний період часу та середньоспискової чисельності персоналу за той же період:

                                                                  ,                                                  (6.8)

де – чисельність прийнятих працівників, осіб;

 – середньоспискова чисельність персоналу, осіб.

3. Коефіцієнт вибуття кадрів (Квиб.) визначається відношенням кількості працівників, звільнених по всіх причинах за даний період часу, до середньоспискової чисельності працівників за той же період:

                                                                 ,                                                  (6.9)

де – чисельність звільнених працівників, осіб.

4. Коефіцієнт стабільності кадрів (*Кс*) рекомендується використо-вувати при оцінці рівня організації управління виробництвом як на підприємстві в цілому, так і в окремих підрозділах:

                                                   ,                                             (6.10)

                                                   ,                                                    (6.11)

де – чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням та внаслідок порушення трудової дисципліни за звітний період, осіб;

 – середньоспискова чисельність тих, що працюють на даному підприємстві в період, що передує звітному, осіб;

*–* чисельність знов прийнятих за звітний період працівників, осіб.

5. Коефіцієнт плинності кадрів (*Кпл*) визначається діленням чисельності працівників підприємства (цеху, ділянки), що вибули або звільнились за даний період часу на середньоспискову чисельність за той же період:

                                                                  ,                                               (6.12)

де – чисельність вибулих або звільнених працівників, осіб;

– середньоспискова чисельність персоналу, осіб.

Оцінка балансу робочого часу. Під час планування потреби персоналу прийнято розрізняти календарний, номінальний і ефективний фонд робочого часу. Календарний фонд – це кількість календарних днів у плановому періоді. Номінальний фонд – це кількість робочих днів, які максимально можна використати впродовж планового періоду. Він визначається як різниця між календарним фондом і кількістю святкових і вихідих днів.

Корисний (ефективний) фонд робочого часу – це середня кількість робочих днів, яка корисно використовується протягом планового періоду, і визначається як різниця між номінальним фондом і кількістю неявок на роботу з різних причин: втрати робочого часу та неявки, дозволені законом (чергові і додаткові відпустки, відпустки у зв’язку з вагітністю і пологами, через навчання, неявки у зв’язку з хворобою, у зв’язку з виконанням держобов’язків) [13].

Баланс робочого часу складається з трьох етапів:

1) розрахунок корисного фонду робочого часу в днях;

2) встановлення середньої тривалості робочого дня;

3) визначення корисного фонду робочого часу в годинах.

В умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють швидкими темпами, а знання та навики працівників компанії стають головним джерелом стратегічного розвитку будь-якої компанії, все більшої актуальності набуває виокремлення розрахунків щодо планування потреби в персоналі на торгівельному підприємстві.

Відмінною особливістю підприємств торгівельної галузі є високий обсяг трудових операцій, безпосередньо пов’язаних із обслуговуванням покупців, які вимагають прямого контакту з ними. З метою ефективного управління процесом формування та використання персоналу на підприємствах торгівлі застосовується класифікація робітників за категоріями: на управлінський персонал, торгово-оперативний персонал, допоміжний персонал; за посадами та професіями: на керівників, спеціалістів, продавців, касирів, вантажників; за спеціальностями: на економістів, фінансистів, бухгалтерів, продавців продовольчих та непродовольчих товарів. За характером трудових відносин працівники поділяються на постійних та тимчасових. За статтю та віком персонал поділяють на: чоловіків до 30 років, від 30 до 60 років та більше 60 років; жінок до 30 років, від 30 до 55 років та більше 55 років [15].

Планування потреби в персоналі є початковою і найважливішою стадією процесу кадрового планування. Його неправильність чи недосконалість може призвести до зменшення об’єму реалізації продукції, внаслідок чого підприємство втратить своїх споживачів. У той же час надлишок працівників вплине на невиправдане збільшення витрат на заробітну плату та подальше скорочення персоналу. Планування продуктивності праці дає можливість встановити рівень, темпи й фактори її зростання, а також співвідношення збільшення продуктивності праці і заробітної плати. Варто зауважити, що планування продуктивності праці – це також одна з умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства [16].

Планування чисельності персоналу на торгівельному підприємстві може здійснюватись трьома методами [17]:

1. Нормативний метод. Його суть полягає у розробці та використанні на торговельних підприємствах системи норм праці, до складу якої входять норми чисельності, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та інші норми.

2. Метод техніко-економічних розрахунків. Застосовується для визначення потреби підприємства у продавцях, контролерах, касирах та інших працівників торговельної зали. В його основі лежить кількість робочих місць робітників окремих професій та режим роботи підприємства, які дозволяють розрахувати наявну та середньоспискову чисельність відповідної категорії персоналу.

Наявна чисельність – це кількість працівників, які щоденно повинні бути на роботі для забезпечення заповнення всіх передбачених робочих місць упродовж усього часу роботи торгівельного підприємства з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заключних операцій. Розрахунок наявної чисельності працівників здійснюється за формулою:

                                                           Чн = Рм (Гр + Гпзо),                                            (6.13)

де Чн – наявна чисельність робітників;

Рм – кількість робочих місць даної професії, передбачена в торгівельному залі, один;

Гр – кількість годин роботи підприємства за тиждень відповідно до встановленого графіку роботи, годин;

Гпзо – кількість годин, необхідних для підготовчих та заключних операцій на тиждень, годин;

ФРчнорм – нормативний фонд робочого часу одного робітника на тиждень, годин.

Середньоспискова чисельність характеризує загальну кількість працівників, які необхідні підприємству, з врахуванням відпусток, хвороб, а також інших невиходів на роботу з поважних причин. Вона визначається шляхом коригування наявної чисельності на коефіцієнт заміщення тимчасового відсутніх працівників (Кзр), який розраховується як співвідношення номінального фонду робочого часу в періоді (Чнорм) та планового фонду робочого часу одного працівника з урахуванням планових неявок із поважних причин (Чплан):

Чсс = Чн \*Кзр,                                                                 (6.14)

Кзр = Чнорм \*Чплан.                                                            (6.15)

3. Факторно-аналітичний метод. Використовується для визначення потреби у інших категоріях персоналу. В його основу покладено вивчення фактичного завантаження персоналу, ліквідації непродуктивних втрат робочого часу, впровадження рекомендацій із наукової організації праці, нових інформаційних технологій, удосконалення схем документообігу тощо.

Планування персоналу в сучасних умовах базується на вільному виборі виду і місця економічної діяльності працівників, їх переміщеннях по робочих місцях, підприємствах і територіях з урахуванням ринкових законів попиту та пропозиції.

В умовах нестабільності економіки фактична потреба підприємства в персоналі певних категорій безперервно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження потреби в працівниках. Запровадження нових технологій, освоєння виробництва конкурентоспроможної продукції, скорочення ринкового попиту на вироблені товари і послуги може призвести до зменшення чисельності персоналу як за окремими категоріями, так і всього складу. Тому визначення***реальної***потреби в працівниках та прогнозуванняїх зміни повинні стати основою вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Стабілізація виробництва на вітчизняному підприємстві сприятиме як вдосконаленню планування потреби персоналу, так і підвищенню його ефективної зайнятості. Будь-яка діяльність персоналу підприємства повною мірою повинна відповідати існуючому механізму економічних відносин сучасного виробництва та забезпечувати високий ріст продуктивності праці.

У ринкових відносинах потреба персоналу на різних підприємствах визначається величиною попиту на продукцію, що виготовляється ними, виконані роботи і надані послуг. Попит на певну категорію працівників в умовах ринку залежить від виготовлення ними продукції чи надання послуг. Як на діючому підприємстві, так і на проектованому, річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні лежати в основі розрахунку потреби всіх категорій працівників [18].

Планування потреби у працівниках є складовою загального планування діяльності і розвитку підприємства, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу. Воно передбачає визначення загальної і додаткової потреби в наступному періоді, а також розрахунок його кваліфікаційної структури.

Визначення потреби у персоналі охоплює:

- прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі (за окремими його категоріями);

- вивчення ринку праці (ринку запропонованої кваліфікації персоналу);

- аналіз стану робочих місць підприємства;

- розроблення програм та заходів щодо розвитку персоналу.

Планування персоналу сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, необхідності його подальшого розвитку й оптимального використання трудовогопотенціалу його працівників.

**Роль ринку праці у забезпеченні формування персоналу підприємства**

Важливим **елементом ринку праці** є робота з персоналом на підприємстві (фірмі). Вона включає процес найму працівників, мотивацію праці, професійну підготовку і перепідготовку персоналу. З переходом до ринкових відносин постають такі важливих соціальні завдання, як зайнятість і працевлаштування безробітних. Це завдання як держави в цілому, так і кожного окремого підприємства [19].

Вихідним етапом у процесі управління персоналом підприємства є наймання персоналу. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи на підприємстві, залежить уся наступна діяльність у процесі управління людськими ресурсами. Тому керівництву підприємства слід здійснювати дану процедуру кваліфіковано з метою уникнення додаткових проблем [20]. Дослідження показують, що, в основному, процесом наймання персоналу займаються кадрові служби, хоча саме керівнику повинні належати головні позиції у даній роботі при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим, конкретні процедури набору і відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід. Процедура наймання персоналу на ринку праці складається з ряду етапів, які схематично можна представити на рис. 6.1.

**Планування потреби у персоналі**розглянуто у параграфі 6.2.

**Наймання персоналу** – це своєрідна торгівельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: працедавець – 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 значущим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистісним якостям, здібностям. Тобто, робота повинна відповідати не тільки бажанням та інтересам працівника, але і його можливостям у повній мірі оволодіти даною професією і якісно виконувати покладені на нього завдання [21].

Рис. 6.1. Схема процесу наймання працівників на підприємство

Політика і практика наймання персоналу розрізняються залежно від принципів і стратегії, які прийняті підприємством. Наприклад, 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.

У американській системі значна увага приділяється мобільності персоналу, а наймання працівників спрямоване на вирішення поточних проблем як підприємства, так і працівника. Японська ж система розрахована на стабільність колективу і на рішення довгострокових завдань 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.

У сучасних західних фірмах все більшого поширення набуває вторинне наймання, тобто наймання у тимчасові підрозділи і творчі групи. Це здійснюється шляхом наймання виконавців або безпосередньо керівником, або на основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошений на конкретну посаду або у підрозділ. Для цього публікується перелік посад, що обумовлені даним принципом (як правило, мова йде про масові професії), щоб бажаючі брати участь у конкурсі заздалегідь подали заяву (у противному випадку він до конкурсу не допускається). Заява може розглядатися кілька разів, а у випадку невдачі працівник може, відкликавши заяву на дану вакансію, претендувати на іншу.

Вважається доцільним за 5-6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати інформацію неофіційними каналами не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульовані і обов’язкові для усіх. Кожний має право випробувати себе, а у випадку відмови, отримати письмове пояснення.

Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню на великому підприємстві формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу [12].

Процес наймання персоналу на підприємстві повинен бути забезпечений: науково-методично (розробка оригінальних і використання наявних сучасних наукових методологій, методів, вибір інструментарію перевірки професійних і мособистісних характеристик персоналу); фінансово (наявність коштів на здійснення відповідних робіт); матеріально-технічно (наявність засобів організаційної техніки для одержання і обробки інформації); на правовому рівні; можливість одержання необхідної інформації для даної процедури; кваліфікованими кадрами у службі управління персоналом.

Балабанова Л. В. пропонує власний підхід до набору і відбору працівників на підприємстві, який детально висвітлений у її навчальному посібнику «Управління персоналом» [12]. Даний посібник коротко характеризує ці етапи.

Отже, **процес наймання (залучення) персоналу** передбачає: аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів, прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар’єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

**Аналіз змісту роботи** – це процес систематичного і ретельного дослідження змісту роботи. Для того, щоб відібрати відповідних праців-ників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи та які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт. На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію, де коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи[22]:

1) спостереження (застосовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

2) аналіз інформації, яка отримана 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, переоцінюють важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: відповідальність за певні ділянки роботи; рівень комунікаційних зв’язків, психологічний клімат у колективі; вимоги, які встановлені до відповідної роботи; 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?);

- відповідальність за певні ділянки роботи (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

- рівень комунікаційних зв’язків, психологічний клімат у колективі (взаємовідносини з вищестоящими працівниками, з колегами, з працівниками інших відділів, із громадськістю, клієнтами, з підлеглими);

- вимоги, які встановлені до відповідної роботи (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**[23,24]**.**

Процес набору персоналу у підприємство повинен враховувати очікування і вимоги не тільки працедавця, а кандидата на посаду. Лише максимальне їх налиження дасть можливість розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому під час визначення вимог до кандидатів важливо пам’ятати, що вони повинні бути реалістичними. Якщо вимоги значно завищені, то можна взагалі не знайти жодного кандидата на запропоновану посаду.

На підставі попереднього аналізу слід точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, необхідні 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, зокрема це стосується і існуючої корпоративної культури підприємства.

Під час визначення кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» тощо.

Як правило, описуючи вимоги до кандидата, застосовують такі характеристики:

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.

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, отримувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, приналежність до підприємства, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає дана діяльність): проживання у певному районі, можливість поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

Під час розробки вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

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

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна профе-сіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв’язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Складання психологічної професіограми включає в себе:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці тощо);

- характеристика організації та умов праці на робочому місці;

- аналіз документації з плинності працівників, даних про можливі нещасні випадки;

- детальний опис трудової діяльності працівника;

- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна під час здійснення діяльності.

Психограма висвітлює наступні вимоги до працівника:

- освітні;

- демографічні;

- медико-біологічні;

- психофізіологічні;

- психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв’язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

**Ухвалення рішення щодо мотивації і перспектив кар’єрного зростання майбутніх працівників.** Кандидата слід проінформувати не тільки про вимоги працедавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар’єрне зростання тощо.

**Вибір джерел набору персоналу** – необхідно знайти людину, яка буде задовольняти визначені попередніми етапами вимоги.

Виділяють наступні джерела набору персоналу [25]:

- внутрішні (у межах підприємства);

- зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

- працівників підприємства;

- друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;

- колишніх працівників підприємства;

- колишніх кандидатів на вакантні посади.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучати спеціалізовані фірми. Під час визначення оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори:

- розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу;

- категорію необхідного фахівця.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать:

- засоби масової інформації (ЗМІ);

- інтернет;

- неформальні канали;

- освітні організації;

- професійні клуби та асоціації;

- агенти-розповсюджувачі;

- переманювання працівників;

- біржі праці та агентства з працевлаштування;

- рекрутингові агентства.

**Друковані ЗМІ**[26]. У процесі залучення менеджерів нижньої ланки, обслуговуючого персоналу, рекламних і торгових агентів найкраще скористатися спеціалізованими виданнями («Робота для Вас», «Робота сьогодні»тощо).

Найбільш ефективний спосіб набору персоналу (що стосується часу, якості і вартості послуг) – за допомогою рекрутингових агентств.

**Процедура відбору персоналу** передбачає: попередній відбір претендентів, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, ухвалення остаточного рішення про наймання.

**Метою попереднього відбору** є зниження витрат щодо наймання персоналу за рахунок скорочення кількості претендентів, які підлягають оцінці. Попередній відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що ставляться 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**–це спосіб інформування працедавця про найбільш важливі характеристики претендента щодо одержання посадина даному підприємстві. Грамотно складене резюме – одна із складових можливого успіху під час пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити працедавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі у наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до роботи, яка пропонується.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють хронологічне, функціональне та професійне резюме. Проте, на практиці найчастіше використовується комбінація перерахованих типів резюме.

Резюме, як правило, включає:

- особисті відомості;

- мету (вказується конкретна мета претендента, який подає резюме до даного підприємства, наприклад, одержання певної посади);

- дані про освіту;

- дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи подається у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увага зосереджується на набутих досвіді, умінні і навичках);

- сфера професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямі діяльності, яка пов’язана з функціональною специфікою вакантної посади).

За наявності великої кількості претендентів використовується комп’ютерна обробка представлених резюме. Під час вивчення резюме варто звернути увагу на культуру листа, стиль викладення.

Якщо резюме відсутнє, попередній відбір проводиться на стадії аналізу первинної анкети, що заповнюється претендентом у момент першого відвідування підприємства. Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета може включати додаткові відомості, що представляють інтерес для підприємства. Анкета розробляється службою управління персоналом із урахуванням специфіки посад. Вона має стандартну форму і містить біографічні відомості про претендента, його освіту, стаж і досвід роботи.

На основі інформаціїпервинної анкети, здійснюється знайомство з кандидатом на посаду і відсіювання претендентів у зв’язку з невідповідністю їх формальним характеристикам. З урахуванням відомостей, наведених у анкетах, здійснюється підготовка до проведення первинної співбесіди.

**Метою первинної співбесіди,**яказдійснюється спеціалістом із персоналу, є більш детальне 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 роботі, що пропонується,і є важливим фактором зниження майбутньої плинності працівників. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати під час підготовки до проведення попередньої співбесіди.

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

У 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)?

Багато організацій використовують стандартну схему проведення інтерв’ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посади може виникнути потреба у розробці нових стандартних форм або корегування існуючих (наприклад, інтерв’ю під час відбору продавця буде значно відрізнятися від інтерв’ю під час відбору директора магазину або комерційного директора торгівельного підприємства).

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

Процес відбіркової співбесіди необхіднийдля отримання інформації за наступними блоками [27]:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.

2. Загальноосвітній рівень.

3. Практичний досвід.

4. Характеристика попереднього місця роботи.

5. Винагорода, одержувана на іншій роботі.

6. Індивідуальні характеристики.

Вважається, що в ході відбіркової співбесіди 70% часу повинен говорити кандидат і 30% – спеціаліст, який проводить інтерв’ю. Відповідно для проведення відбіркової співбесіди спеціаліст повинен володіти певними навичками і уміти:

- ставити питання;

- контролювати хід співбесіди;

- слухати (сприймати почуте, запам’ятовувати, аналізувати);

- складати думку або ухвалити рішення.

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 на займання вакантної посади організовується по-різному і залежить від типу інтерв’ю, що використовується. Залежно від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв’ю: структуроване, напівструктуроване; неструктуроване; інтерв’ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації); панельне; проводиться спеціально створеною комісією; групове; один на один.Під час проведення інтерв’ю з кандидатом доцільно використовувати основний набір тем.

Форма запису результатів інтерв’ю повинна містити:

- прізвище кандидата;

- прізвища працівників, що проводять інтерв’ю;

- дату і місце проведення інтерв’ю;

- назву посади, на яку відбирається кандидат;

- мету інтерв’ю;

- перелік тем для обговорення, що були визначені в результаті вивчення резюме і стандартної форми «Інформація про кандидата», заповненої претендентом;

- зауваження за всімараніше визначеними темами;

- тривалість інтерв’ю;

- оцінку відповідності кандидата даній посаді;

- примітки: фіксацію особливостей поведінки кандидата в ході інтерв’ю, можливість використання кандидата на інших видах роботи та ін.

**Ціль оцінки претендента** – виявлення його потенціалу та здатності адаптуватися до роботи у даному колективі. Відбір працівників на підприємстві здійснюється з претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів. При цьому слід звернути увагу на те, що перелік оцінюваних якостейзалежить від особливостей вакантної посади.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на вакантну посаду є [20-26]:

- тестування;

- відбіркові іспити;

- оцінкові іспити;

- групові методи відбору (групові дискусії, ділові ігри, вправи на рішення проблем і аналіз конкретних ситуацій, рольові ігри);

- співбесіди.

Варто зауважити, що необхідно використовувати комплекс різних методів під час відбору працівників, оскільки жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б ухвалити правильне рішення про прийом на роботу.

**Тести загальних здібностей** у даний час одержали саме широке застосування в різних сферах людської життєдіяльності.За допомогою тестів здійснюють відбір персоналу промислових підприємств, державних установ, комерційних організаційтощо.

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

**Оцінкові іспити** використовуються з метою перевірки наявних умінь і навичок – здатності виконання операцій з певною швидкістю і відповідної якості. Наприклад, за допомогою такого 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 тощо.

**Групові методи відбору** застосовують у тому випадку, коли можна зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їх переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються у практиці діяльності центрів оцінки.

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 більша кількість таких співбесід, тим вища якість оцінки.Розрізняють особисту і групову співбесіду. Особиста співбесіда проводиться з одним кандидатом за спеціально розробленою програмою. Групова співбесіда проводиться з декількома кандидатами. Її мета – інформування претендентів про умови роботи або спільне обговорення певного кола питань.

На етапі **перевірки представленої документації, збирання і перевірки рекомендацій**можуть з’ясуватися обставини, що вимагають уточнення на етапі підсумкової співбесіди. Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом отриманням довідок у керівників із 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, у яких претендент раніше навчався або працював.

**Медичний огляд** як етап процесу відбору персоналу є важливою частиною зведеної оцінки придатності претендента для роботи на підприємстві. Найчастіше працедавець обмежується проханням представити санітарну книжку. Однак, не варто ставитися до даного етапу відбору формально, оскільки це може нанести підприємству великий збиток. 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.

**Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання**[24-26] є обов’язковим етапом.Оскількивисновок за її результатами має особливе значення під час прийняття рішення щодо наймання. Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником. Позитивним моментом такої співбесіди є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак із ряду причин (кар’єрні непорозуміння, недостатня кваліфікація керівника, корисніінтереси), 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, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їх аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. 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. Після чого визначаються умови праці на підприємстві та на 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. Перетенденту висловлюється подяка за проведену бесіду і визначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про ухвалене рішення.

**Остаточне рішення про наймання**приймається особою або групою осіб, уповноважених ухвалювати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання. Для прийняття рішення про наймання аналізується весь обсяг інформації, зібраний під час проведення відбору.

**Наймання працівника на роботу здійснюється після усіх етапів набору і відбору** та завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору) (параграф 2.1). Після ухвалення рішення про прийом працівника на роботу служба з персоналу підприємства повинна юридично оформити відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-працедавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу.Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства.