

Тема 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу

1. Технології управління персоналом.
2. Добір персоналу як система.
3. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).
4. Рішення про найм працівника. Процедура найму згідно норм чинного законодавства.
5. Кадрові агентства й добір персоналу:
 - види рекрутингу;
 - стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація і диверсифікація;
 - стандартний і прямий пошук персоналу;
 - послуги рекрутингових агенцій у підборі персоналу.

1. Технології управління персоналом

Будь-яке управління являє собою процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природні закономірності: *цілевстановлення, оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, прийняття і реалізація управлінського рішення*. Процес управління свідомо будується за критеріями *раціональності, економії часу, ресурсів та максимальної ефективності*. Це і відображає **технологію управління**, яка полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Технологія управління:

- послідовність і процедури реалізації функцій управління (планування – організація – мотивація – контроль),
- система і порядок документообігу в організації,
- порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір, обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення).

Технологія управління – це уміння, мистецтво так організувати роботу в апараті управління, щоб:

- розмежувати висококваліфіковану і низькокваліфіковану працю (виконання простих повторюваних операцій);
- раціонально розподілити обов'язки між виконавцями;
- систематизувати технологічні процеси управління;
- ввести нормування роботи працівників апарату управління;
- визначити для кожного рівня управління обсяги інформації і регламентувати інформаційні потоки;
- виключити дублювання і невиробничі витрати часу.

Збір і обробка інформації в управляючій системі, планування, підготовка і прийняття управлінських рішень, організаторська робота і контроль діяльності – всі ці процеси управлінського впливу на об'єкт управління повинні розглядатися як упорядкована послідовність операцій.

Сутність управління людськими ресурсами полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування **кадрових / персонал-технологій** із метою реалізації цілей організації. Ефективне управління людськими ресурсами організації так само технологічно, як і виробничий процес. Процес управління людськими ресурсами стає технологічним за наступних умов:

- чітке формулювання цілей;
- розроблення всіх процедур і правил;
- закріплення процедур і правил у відповідних нормативних документах;
- досягнення необхідного рівня професійних знань і досвіду проведення кадрових технологій керівниками та фахівцями служб управління персоналом.

Під **технологією управління людськими ресурсами** розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технології управління людськими ресурсами – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує:

- вплив на поведінку людини;
- створення сприятливого управлінського середовища;
- організованість і злагодженість спільної трудової діяльності;

- дисципліну;
- довіру, лояльність;
- зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

В економічній літературі розрізняють поняття "кадрові технології" та "персонал-технології".

Кадрові технології – професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань діяльності з управління персоналом в організації. Використовуються постійно під час підготовки та приймання управлінських рішень щодо персоналу; розробляються на підприємстві та мають здебільшого традиційні форми.

Персонал-технології – сукупність методів управління людськими ресурсами, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації (підприємства). Використовуються переважно у конкретній ситуації та реалізуються переважно через консультаційний процес; розробляються поза підприємством та адаптуються до його організаційної культури, й, відповідно, до вимог практичної результативності. *Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме персонал-технології дають можливість мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.*

У сучасній практиці управління персоналом достатньо активно використовують такі персонал-технології:

- | | |
|--|---|
| - лізинг персоналу, | - аудит персоналу, |
| - аутсорсинг (outsourcing), | - реінжиніринг, |
| - краудсорсинг (crowdsourcing), | - коучинг, |
| - аутстафінг (outstaffing), краудстафінг | - внутрішній маркетинг, |
| - аутплейсмент (outplacement), | - таємний покупець, |
| - дауншифтинг, | - автоматизована інформаційна система управління персоналом тощо. |
| - рекрутинг, | |
| - кадровий консалтинг, | |

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання. Для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу).

2. Добір персоналу як система

Задоволення потреби підприємства у персоналі – одне з пріоритетних завдань діяльності служб управління людськими ресурсами. Якість проведення підбору (добору) персоналу забезпечує ефективне функціонування підприємства та є основою для майбутнього розвитку. **Професійний добір (підбір)** персоналу – це система заходів, що передбачаються організацією для залучення працівників, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними, моральними якостями і здатних виконувати всі посадові обов'язки, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Підбір (добір) персоналу є комплексним процесом:

1. планування потреби в персоналі: аналіз та формування вимог до складу, структури та якісних характеристик персоналу;

2. визначення вимог до претендентів на вакантну посаду (формування карти компетенцій);
3. організація пошуку кандидатів на вакантну посаду (визначення критеріїв вибору та визначення методів пошуку кандидатів, їх залучення);
4. комплексна оцінка кандидата (аналіз резюме та анкетних даних, підготовка та проведення відбіркової співбесіди, інтерв'ю, тестування) і перевірка інформації про кандидата;
5. організація відбору оптимального кандидата із сукупності претендентів, вибір кандидата;
6. пропозиція роботи;
7. затвердження на посаді.

Суб'єкти професійного добору персоналу вирізняються залежно від:

- специфіки та розмірів підприємства;
- наявності служби персоналу;
- категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- терміновості заповнення вакансії;
- наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На великих та середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.

Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- організаційне і документаційне забезпечення;
- розроблення загальних правил, методів і процедур;
- розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;
- пошук кандидатів на вакантну посаду;
- збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів;
- аналіз ефективності використання різних джерел і процедур добору персоналу та ін.

Функції лінійних керівників:

- розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;
- вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;
- проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- остаточний вибір кандидата на посаду.

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації.

Для підвищення ефективності добору персоналу (особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик), підприємство може:

- залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів;
- звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center);
- окремі функції або весь процес добору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

Схематично процедура підбору складається з такої послідовності дій:

- 1) пошук потенційних кандидатів;

- 2) залучення потенційних кандидатів;
- 3) первісне знайомство з кандидатами, попередня співбесіда;
- 4) збір інформації про кандидатів (наприклад, заповнення заяви та анкет з особистими даними);
- 5) обробка отриманої інформації про кандидатів;
- 6) співбесіда зі співробітником відділу кадрів і тестування, тобто, оцінка якостей та характеристик кандидатів (створення їх «портретів»);
- 7) співставлення фактичних якостей кандидатів з вимогами вакантної посади;
- 8) перевірка рекомендацій та послужного списку;
- 9) порівнювання кандидатів на посаду та вибір єдиного, такого, який найбільше відповідає вимогам вакантної посади;
- 10) закриття вакансії.

В процесі підбору персоналу в залежності від розміру організації роботодавцем повинні бути вирішені наступні основні питання:

1. Скільки додаткових працівників буде потрібно організації?
2. Де організація планує шукати необхідних працівників?
3. Які спеціальні кваліфікації і досвід дійсно необхідні?
4. Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії?
5. Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу?

Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства.

Мета системи відбору персоналу – формування персоналу, відповідного вимогам діяльності та стратегії розвитку підприємства. *Суб'єктами даної системи* є менеджери з персоналу, головне завдання яких забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. *Критерії, методи та джерела* підбору можуть бути різноманітними в залежності від галузевих особливостей діяльності підприємства, посади чи місця роботи.

Етапи процесу підбору

I етап. Планування потреби в персоналі

II етап. Визначення вимог до кандидатів

III етап. Визначення методів (активні, пасивні) та джерел (внутрішні, зовнішні) підбору

IV етап. Оцінка кожного окремого кандидата

V етап. Вибір кращого кандидата з сукупності

VI етап. Затвердження вибраного кандидата на посаді

Прийом на роботу починається з детального визначення потреб організації та формування основних вимог до кандидата. Менеджер, який проводить відбір персоналу, розробляє критерії оцінки ділових та особистісних якостей кандидатів у залежності від посади чи місця роботи. До основних загальних критеріїв відносять такі як кваліфікацію, досвід роботи, вік та стан здоров'я.

Далі менеджеру необхідно визначити методи пошуку кандидатів. У сучасній теорії та практиці управління персоналом виділяють *активні та пасивні методи* набору персоналу. Вибір тих чи інших методів зумовлений співвідношенням попиту на робочу силу та пропозиції на ринку праці – активні методи застосовують у разі перевищення попиту на робочу силу над її пропозицією; пасивні – перевищення пропозиції на ринку праці над попитом на робочу силу. Таким чином рішення щодо застосування активних чи пасивних методів приймається за результатами аналізу кон'юнктури на ринку праці.

Існує два основні види *джерел підбору персоналу* – *внутрішні та зовнішні*. Кожне із зазначених джерел кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю. До джерел зовнішнього набору належать такі: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці, комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації із працевлаштування; система контрактів підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів. Серед внутрішніх джерел підбору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі

своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

3. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце)

Наступний етап процесу підбору персоналу починається з аналізу списку кандидатів із точки зору їх відповідності вимогам. **Відбір персоналу** традиційно розглядається як процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, та в результаті вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

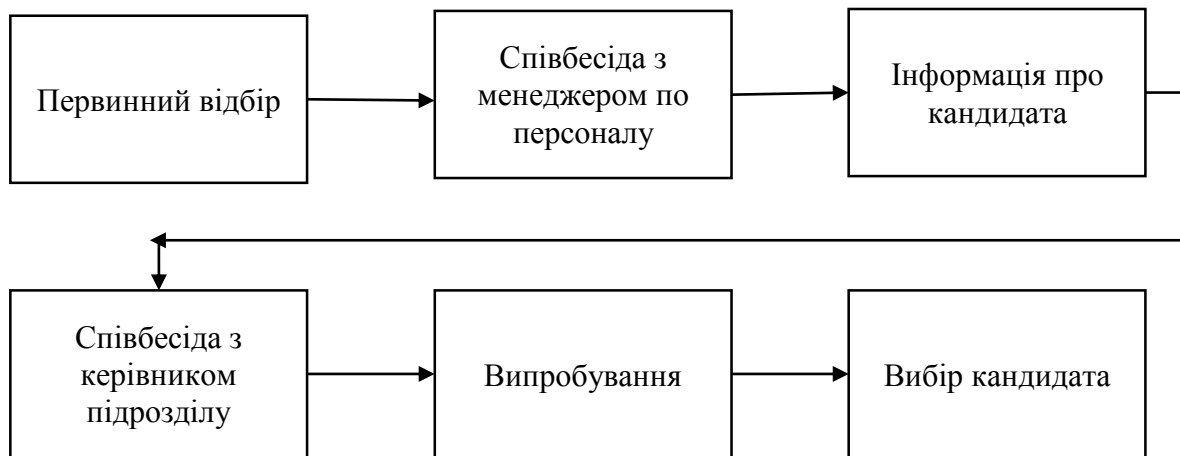


Рис. 3 - Типовий процес відбору персоналу в організацію

Усі методи оцінки кандидатів можна згрупувати у дві групи – традиційні та креативні. Серед **традиційних**, виділено такі:

- *анкетування*, метою застосування якого є первинне знайомство, часто застосовуються на державних підприємствах. Досить часто комбінується зі співбесідою. Основними перевагами цього методу є простота та невисока вартість, а недоліками – неможливість визначити «людські» характеристики (уміння слухати, вести бесіду, чітко розуміти завдання тощо) та необхідність застосування додаткових методів;

- *співбесіда*, яка має такі різновиди: кваліфікаційна (оцінка професійних якостей) та дисциплінарна (визначення відповідності з особливими умовами роботи). До переваг співбесіди можна віднести прямий контакт із кандидатами, а до недоліків – суб'єктивність оцінки;

- *інтерв'ю* – це спрямована на оцінку професійно важливих якостей претендента бесіда. У вітчизняній практиці менеджменту персоналу застосовується досить рідко;

- *тестування* на профпридатність, перевірки здібностей. До переваг тестування належить можливість оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей майбутньої посади; до недоліків – значні витрати, необхідність у консультації спеціалістів та обмеженість самих тестів.

Зростання складності сучасних організацій, значний динамізм зовнішнього середовища підвищують вимоги до персоналу підприємства. Це привело до значне розширення меж застосування **креативних методів**, основними серед яких є такі:

- *імітаційні методи (коучинг)* – це один із інструментів розвитку та оцінки творчого мислення, який показують на скільки людина адаптується в нових умовах та може змодельовати потенційно-проблемну ситуацію. Основою перевагою цього методу є можливість виявлення потенціалу людини та можливість її мотивувати, а недоліком – досить висока вартість;

- *особистісні тести* дозволяють оцінити рівень розвитку окремих особистих якостей людини та здатність проаналізувати до якого типу темпераменту вона належить [8]. До переваг можна віднести спроможність прогнозування потенційних можливостей майбутнього працівника підприємства, до недоліків – значна працевітність;

- *метод «аналізу ранніх дитячих спогадів» А. Адлера*, сутність якого у такій побудові питань,

що кандидат оцінює не себе, а взагалі оточуючих людей. За думкою Г. Назарової цей метод дозволяє створити більш адаптовані до вітчизняних підприємств сучасні підходи до відбору управлінських кадрів [9]. Перевага методу полягає у високій імовірності визначення індивідуальних властивостей та нестандартності мислення кандидата;

- метод «CASE- інтерв'ю» дозволяє охопити ті характеристики кандидата, які важливі для конкретного роботодавця, а метод «Інтерв'ю за компетенціями» – оцінити поведінкові характеристики кандидата. Перевагами цих методів є визначення можливості кандидата щодо застосування свого досвіду для формування конкретних дій у різних ситуаціях.

Кожне підприємство застосовує ті чи інші методи підбору персоналу в залежності від стратегії та пріоритетів розвитку, важливості даної посади, фінансового становища тощо. Наступний етап – вибір кращого кандидата, а останній – затвердження на посаді.

Для ефективного виконання підбору і відбору кандидатів на вакансію необхідним є чітке розуміння вимог до претендентів.

Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду

Етап розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади – це розробка критеріїв добору за результатами аналізу робіт. Критерії добору мають відповідати вимогам:

- валідності (відповідність критеріїв змісту роботи);
- повноти (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- необхідності і достатності (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес добору).

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати:

- кваліфікаційним вимогам;
- вимогам до компетенцій.

Для цього розробляють:

1. кваліфікаційну карту,
2. карту компетенцій
3. або профіль посади (портрет ідеального кандидата).

За результатами *аналізу робіт* складаються *описи* та *специфікації робіт*, які набули поширення у зарубіжній практиці. **Описи робіт** включають такі розділи:

1. визначення роботи;
2. відносини;
3. обов'язки і відповідальність;
4. повноваження;
5. стандарти виконання;
6. умови праці;
7. специфікація роботи (подано інформацію про особисті якості, риси характеру, навички, рівень освіти працівника).

У вітчизняній практиці за результатами *аналізу робіт* розробляються **посадові інструкції**, що визначають:

- основний зміст роботи,
- завдання і обов'язки, функції,
- права,
- відповідальність,
- місце працівника у формальній структурі підрозділу й організації,
- кваліфікаційні вимоги до працівника.

Посадові інструкції дають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками та підлеглими, упорядкувати потоки інформації у середині організації.

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом обсяг інформації, яку містять посадові інструкції, не є достатнім. Замість посадових інструкцій *доцільно розробляти паспорти посад (або робочого місця)*, які доповнюються також інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо.

Описи робіт, посадові інструкції та паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, ураховують специфіку організації та умови праці. Професіограми орієнтуються на особливості певної професії.

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

- характеризують саму професійну діяльність (*психологічна професіограма*);
- 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.

Під час складання **психологічної професіограми** застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);
- характеристика організації та умов праці на робочому місці;
- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;
- детальний опис трудової діяльності працівника;
- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

Перераховані вимоги потрібно періодично уточнювати у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства (на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації).

На відміну від описів робіт, посадових інструкцій, паспортів посад і професіограм, *кваліфікаційна карта і карта компетенцій, профіль посади* містять лише **вимоги до працівника**.

Кваліфікаційна карта:

1. містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені *посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій*.

2. конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника – до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

3. є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик.

Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

Карта компетенцій містить знання, навики, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна карта і карта компетенцій є складовими **профілю посади** (або портрету ідеального співробітника).

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати:

- етап розвитку бізнесу організації (зростання чи стабілізація);
- особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним

добором. Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання.

У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити:

1) обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах.

2) бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги.

Розробляють мінімальні та деталізовані вимоги до претендентів.

Мінімальні вимоги визначають формальні обмеження щодо можливості участі кандидатів у відбіркових процедурах на заповнення вакантної посади. Вони містять вимоги до рівня освіти, додаткової підготовки, стажу роботи. *Деталізовані вимоги* включають вимоги до компетенцій, знань, навиків, індивідуально-особистісних характеристик індивіда, цінностей, мотивацій. Мінімальні вимоги містять критерії, наявність яких можна точно і безпомилково установити на підставі у кандидатів певних документів: трудової книжки, дипломів, посвідчень, сертифікатів тощо.

Основна проблема при формуванні карти компетенцій полягає у визначенні переліку самих компетенцій, які в подальшому і будуть виступати критеріями відбору кандидатів. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне в першу чергу сформулювати вимоги до набору компетенцій. У загальному вигляді вони можуть бути представлені такими вимогами (в основу покладено вимоги до критеріїв оцінювання альтернатив):

- повнота – сукупність компетенцій повинна бути такою, що використання будь-яких додаткових компетенцій не змінить результатів рішення, а відкидання хоча б однієї з обраних – змінить результат;

- операціональність – кожна компетенція повинна бути зрозумілою для експерта, мати однозначний зміст;

- мінімальність – набір компетенцій для оцінювання кандидатів повинен бути якомога меншим (у цьому аспекті при формуванні моделі компетенцій доречним було б використати криву Паретто або принцип "мінімакс" – коли підібраний мінімальний набір компетенцій (20 % від загального переліку) забезпечує максимальну ефективність (80 %) співробітника на кожній з його посад);

- вимірюваність – кожна компетенція повинна допускати можливість кількісного або якісного оцінювання (бажано мати можливість переводити якісні оцінки в кількісні показники, використовуючи для цього певні форма цільні способи).

Визначивши вимоги до кандидатів можна переходити до наступного етапу процесу комплектування підприємства працівниками – **вербування (набору) персоналу**, який дасть змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору. Зазвичай при виборі джерел пошуку кандидатів більшість підприємств інтуїтивно віддають перевагу тому чи іншому джерелу. У процесі дослідження ми пропонуємо використовувати певний алгоритм вирішення цього завдання, який містить кілька етапів.

Етап 1. Визначення критеріїв вибору джерел пошуку кандидатів. Аналіз літературних джерел дав нам змогу сформулювати певний перелік таких критеріїв, зокрема: розмір підприємства; його імідж; ступінь розвитку підприємства; специфіка потреби у персоналі; витрати, спрямовані на пошук персоналу; час, що відводиться на пошук персоналу, ситуація на ринку праці тощо. Серед загального переліку ми визначили основні, на нашу думку, критерії. Велика кількість значно ускладнює процедуру вибору конкретного джерела, тому пропонуємо використовувати чотири найбільш суттєві: Час, що відводиться на пошук персоналу; Витрати, спрямовані на пошук персоналу; Специфіка потреби у персоналі; Розмір підприємства.

Етап 2. Виокремлення джерел пошуку кандидатів та їх оцінка за критеріями, що були визначені в межах попереднього етапу 1.

Етап 3. Визначення вектору альтернатив (джерел пошуку кандидатів). На цьому етапі кожне підприємство залежно від стану критеріїв вибору альтернатив з попередньої таблиці обирає необхідні стовпчики та оцінює кожну альтернативу.

Відбір персоналу – процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й оптимального вибору із сукупності претендентів потрібного працівника. Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи: попередній відбір, перевірка кандидатів, остаточний відбір.

1. *Попередній відбір* передбачає аналіз документів кандидатів (анкет, резюме, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутніх працівників. За результатами попереднього відбору приймається рішення щодо доцільності особистої зустрічі з кандидатом.

2. *Перевірка кандидатів.* Під час цього етапу основною науковою проблемою є селекція відповідних методів, які слід використовувати варіативно і персоніфіковано, оскільки різні методи дають можливість оцінити різні компетенції. Звичайно слід погодитися з тим, що стовідсотково ефективного методу не буває. Аналіз літературних джерел дозволив нам побудувати матрицю пріоритетності використання методів відбору компетенцій кандидата.

Слід також погодитися з дослідженнями американських учених про те, що зазвичай вигода, одержувана від застосування певних методів відбору, збільшується пропорційно валідності цих методів, зменшення показників передбачуваної вигоди здійснюється на основі коефіцієнтів валідності. Коефіцієнти валідності відбивають реальне співвідношення методу відбору й критеріальної міри виконання професійної діяльності, і, отже, вони можуть бути враховані при зменшенні прогнозних показників середньої продуктивності праці прийнятих співробітників. Чим вище критерій валідності методу відбору, тим більше потенційна фінансова вигода.

Матриця пріоритетності використання різних методів відбору
при оцінюванні компетенцій кандидата

Методи відбору	Якості та компетенції, які необхідно оцінити						
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Психологічний портрет	Зовнішній вигляд та манери	Мотивація до праці
Традиційні та структуровані інтерв'ю (співбесіда)	+	+	+	++	++	++	++
Пробні завдання (ділові ігри)	++	++	+	+	+		
Професійне тестування	++	+	+				
Психологічне тестування				+	++		++
Альтернативні методи (самооцінка, графологія, астрологія тощо)				+	++		+

3. *Остаточний відбір.* Зазвичай практика організації відбору персоналу на вітчизняних підприємствах свідчить про те, що рішення щодо вибору конкретного кандидата, після всіх проведених оцінок та тестувань, експерти приймають знову ж таки інтуїтивно. Абсолютно очевидним є той факт, що в процесі відбору кандидатів кожен з них може мати перевагу за окремою компетенцією (критерієм). Складність рішення полягає в тому, якій з компетенцій надати перевагу.

Критерії підбору персоналу безпосередньо залежать від *цінності співробітника*. Найнижчі вимоги висуваються до спеціалістів низької кваліфікації, яких у будь-який час можна підмінити. І зовсім інші підходи застосовуються під час відбору висококваліфікованих спеціалістів, наділених унікальними знаннями й особистими якостями (до цієї категорії належать генеральні й комерційні директори, топ-менеджери, головні бухгалтери, провідні інженери-проектувальники тощо). Саме для них створюються тести, ділові ігри, проводяться багаторазові співбесіди, а в подальшому такі підходи до підбору переносяться на інших співробітників.

Для багатьох компаній пріоритетними є не спеціальні навички претендента (яким можна відносно швидко навчити), а особисті якості, оскільки впливати на склад мислення, темперамент, самооцінку, здатність до спілкування і моральні якості кандидата практично неможливо.

Основними критеріями відбору персоналу, визнаними в усьому світі, є:

- освіта;
- рівень професійних навичок;
- досвід попередньої роботи;
- особисті якості.

Оцінити рівень розвитку компетенцій складніше. З цією метою можуть використовуватись різні оцінювальні інструменти: *інтерв'ю, тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза.*

Пошук кандидатів на заповнення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок *внутрішніх ресурсів*, так і за рахунок *зовнішніх джерел*.

Внутрішнім джерелом є власні співробітники організації. Підбір із внутрішніх джерел виступає складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації.

Підбір із внутрішніх джерел здійснюється такими методами:

1. ***Внутрішній конкурс.*** Всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади.

2. ***Суміщення професій.*** Для виконання незначного обсягу роботи в разі потреби спеціалістів на не довгий термін.

3. ***Ротація.*** Переміщення персоналу відбувається у таких випадках: підвищення рівня кваліфікації; підвищення або (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку *власними зусиллями або звертатись до послуг посередників*. Залучити необхідних фахівців власними зусиллями організація може за допомогою розміщення оголошень про вакантні посади у газетах, професійних виданнях, на власній web-сторінці, job-сайтах, пошуку необхідних фахівців через мережу Інтернет та ін. Організація може звернутись до клієнтів, постачальників з проханням рекомендувати необхідних фахівців. Рідкісних на ринку праці фахівців організація може знайти у конкуруючих компаній.

Рекламні оголошення про наймання працівників стосовно перерахованих вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом наймання. Мета такого оголошення – одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами. Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

- компанію,
- назву посади,
- вимоги до претендентів,
- індивідуально-особистісні характеристики, якими повинен володіти кандидат,
- перелік основних обов'язків,
- компенсаційний пакет,
- умови праці,
- наявність випробувального терміну та
- контактну інформацію.

Зразок оголошення про конкурс на заміщення вакантної посади:

О Г О Л О Ш Е Н Н Я

Виконком Житомирської міської ради

**оголошує конкурси на заміщення вакантних посад посадових осіб
місцевого самоврядування:**

1) головного спеціаліста управління по зв'язках з громадськістю міської ради

Вимоги до кандидатів: повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи за фахом на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі на посаді провідного спеціаліста не менше 1 року або стаж роботи за фахом в інших сферах не менше 3 років, вільне володіння державною мовою та персональним комп'ютером.

2) головного спеціаліста відділу соціального захисту населення департаменту праці та соціального захисту населення міської ради (на період відпустки по догляду за дитиною

основного працівника)

Вимоги до кандидатів: повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра, спеціаліста; стаж роботи за фахом на службі в органах місцевого самоврядування та державній службі на посаді провідного спеціаліста не менше 1 року або стаж роботи за фахом в інших сферах управління не менше 3 років, вільне володіння державною мовою та персональним комп'ютером.

Оголошення надруковано в газеті «Місто» від 10 березня 2017 року № 10

Прийом документів:

з 10 березня 2017 року по 10 квітня 2017 року

При проведенні конкурсу здійснюється іспит кандидатів на заміщення вакантних посад.

Особи, які відповідають вимогам і бажають взяти участь у конкурсі, подають до конкурсної комісії такі документи:

- заяву про участь в конкурсі ;
- заповнену особову картку /форма П-2ДС/ з відповідними додатками;
- фотокартку розміром 4 x 6 см;
- копії документів про освіту, підвищення кваліфікації, присвоєння вченого звання, присудження наукового ступеня;
- копію документа, який посвідчує особу;
- копію військового квитка (для військовослужбовців або військово-зобов'язаних).

Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, подають декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування за минулий рік, у порядку, визначеному Законом України «Про запобігання корупції», шляхом заповнення на офіційному веб-сайті Національного агентства з питань запобігання корупції (nazk.gov.ua).

Інформація щодо конкретних функціональних обов'язків та умов оплати праці надається кадровою службою міської ради додатково. Документи приймаються протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу за адресою: м. Житомир, майдан ім. С.П. Корольова 4/2, кімната 229, тел.: 48-11-81.

Оголошення повинно: формувати позитивний імідж підприємства, не містити дискримінаційних моментів, бути помітним, цікавим, коротким, чітким, правдивим, відповідати чинному трудовому законодавству, грамотним, стимулювати підходящих людей до подачі заяв, перешкоджати подачі їх небажаними людьми.

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж підприємству. HR-бренд – набір характеристик за допомогою, яких можна оцінити привабливість роботодавця. Сильний HR-бренд сприяє залученню більшої кількості компетентних керівників, професіоналів, фахівців. До переліку характеристик, які визначають привабливість компанії як роботодавця, слід віднести такі, які:

- репутація та стратегія розвитку організації,
- розмір організації,
- наявність відомих товарних брендів;
- корпоративна культура, ставлення до персоналу;
- привабливість посади щодо можливостей до професійного розвитку і кар'єрного зростання;
- компенсаційний пакет та ін.

Ефективність реклами у ЗМІ залежить від їх вибору, форми і змісту рекламного оголошення. На вибір ЗМІ для розміщення оголошення на вакансію впливають вартість реклами й адресність рекламного оголошення. За своїми можливостями та особливостями з погляду пошуку й залучення кандидатів друковані ЗМІ можна поділити на три групи: видання які спеціалізуються на рекламі вакансій, загальні та фахові видання.

Посередниками ринку праці виступають професійно-технічні навчальні заклади, вищі навчальні заклади, служби зайнятості, рекрутингові агенції. Роботодавцям доцільно звертатись до *послуг рекрутингових агенцій* у таких випадках:

- необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців,

- на підприємстві відсутня служба управління пересолом, чи окремі фахівці чи вони недостатньо досвідчені у питаннях пошуку й підбору висококваліфікованого персоналу та ін.

Під час вибору рекрутингової агенції роботодавцям слід звертати увагу на такі критерії: стаж роботи й репутація агенції на ринку, спеціалісти, ціна послуг, кількість і рівень заповнених вакансій, технології та алгоритм пошуку, відбору і надання кандидатів та ін.

Способи пошуку кандидатів у мережі Інтернет включають активний пошук резюме кандидатів у базі резюме на сайтах з працевлаштування, розміщення безкоштовних оголошень про вакансії, перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів, розміщення рекламних оголошень на платній основі.

Для залучення необхідних фахівців можна також скористатися *власним web-сайтом*. Серед основних переваг оголошень про наявність вакансій на корпоративному сайті виокремимо такі: покращення іміджу компанії, відвідувачі сайту внаслідок своїх професійних інтересів можуть бути компетентними фахівцями; web-сайт дає змогу автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів та відправляти їм відповіді електронною поштою.

При виборі методів пошуку підприємствам варто враховувати усі можливі аспекти, які будуть формувати оптимальний набір методів пошуку та підбору персоналу при кожній з вказаних характеристик. Так, малі підприємства зазвичай не мають достатніх фінансових ресурсів для звернення до приватних агенцій з пошуку персоналу або для цільовій підготовки студентів ВНЗ, також проведення ними презентацій в ВНЗ не буде мати сенсу через те, що підприємство не може бути впізнаним студентами. Така ж причина може завадити участі у ярмарках вакансій не лише малим підприємствам, але й середнім. Для цих підприємств не є доцільним використання неетичних методів підбору персоналу, або витрачання коштів на залучення особливих спеціалістів («Хедхантінг»). Великим підприємствам та міжнародним корпораціям варто дуже обережно використовувати такий метод підбору персоналу як розклеювання оголошень, тому ще це може зашкодити їх іміджу та привернути увагу працівників, які завідомо не задовольняють вимогам таких компаній.

Фактори, які впливають на вибір джерел підбору персоналу:

- розмір та етап розвитку підприємства;
- особливості виробництва, виду економічної діяльності,
- показники фінансово-господарської діяльності,
- імідж та репутація підприємства,
- тенденції ринку праці та економіки в цілому,
- наскільки терміново необхідно замінити вільну вакансію,
- особливості робочого місця потенційного працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат тощо.

Технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду

Головною метою аналізу і збирання інформації є попереднє оцінювання і підбір за формальними характеристиками кандидатів, відсіювання тих, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що у майбутньому дасть змогу зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Аналіз резюме – трудомістка та затратна за часом операція в процесі відбору персоналу. Проте за її допомогою можна "відсіяти" безліч кандидатів, які не відповідають вимогам, зекономити при цьому час та гроші на проведення наступних процедур відбору персоналу. Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента та виявити його переваги та недоліки.

1. Чітка структура резюме може свідчити про відмінні аналітичні здібності.
2. Точність і послідовність в описі своїх функціональних обов'язків – про глибину розуміння предмета праці.
3. Стиль викладу інформації допоможе сформувати уявлення про загальну культуру, освіченість, вміння письмово викладати думки.
4. Аналіз інформації резюме дає можливість фахівцю з кадрів зрозуміти особистість персони, її ставлення до себе і до оточуючих, адекватність самооцінки.
5. Часта зміна місця роботи може свідчити про проблеми з професійною та соціальною адаптацією.
6. Тривалий період роботи за спеціальністю може характеризувати стійкість професійних навичок.

Пріоритет джерел пошуку персоналу при обраних характеристиках підприємств

Критерії	Джерела пошуку персоналу															
	Серед співробітників	За допомогою співробітників	Звернення до приватних агентів	Пошук за допомогою ДЦЗ	З резервної бази резюме	Розміщення інформації в Інтернеті	Особисті контакти менеджера	Пошук резюме в Інтернеті	Презентації в ВНЗ	Цільова підготовка студентів	Оголошення по ТБ та радіо	Розглядовані оголошень	Оголошення у друкованих ЗМІ	Участь у ярмарках вакансій	«Хелпвайн»	Використання нетипичних методів
1. Розмір підприємства																
Малі	+	+		+	+	±	+	+				±	±			
Середні	+	+	±	+	+	+	+	+				+	+			
Великі	+	+	+	±	+	+	+	+	±	+	±	±	+	+	+	±
Міжнародні корпорації	+	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	±
2. Ступінь розвитку підприємства																
Щойно започатковані			±	±		±	+	+				±	±			
Стабільно розвиваються	+	+	+	+	+	+	+	+	±			+	+	±	±	±
Такі, що не мають помітного розвитку	+	+	±	±	+	+	+	+				±	+			
Розвинуті	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
3. Фінансове ресурси спрямовані на пошук																
Незначні фінансові ресурси	+	+		±	+	±	+	+					±	±		
Достатні фінансові ресурси	+	+		+	+	+	+	+				+	+	+	±	±
Значні фінансові ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
4. Специфіка пошуку персоналу																
Масовий підбір персоналу різних спеціальностей				+	±	+	±	+				+	+	+		
Необхідність у певному спеціалісті		+	+		+	+	+			±				+	±	
Масовий підбір некваліфікованого персоналу				+	±	+	±	±				+	+	±		
Необхідність у спеціалісті високої кваліфікації	±	±	+	±	+	+	+	+			±		+	±	+	±
Необхідність у менеджері вищої ланки	+	±	+		±	±	±	±			±		±		+	±
Необхідність у спеціалісті низької кваліфікації	+	+		+	±	±	+	±				+	±	±		
5. Імідж та репутація підприємства																
Підприємства з нествореним іміджем які не мають визначеної репутації	+	+	±	±	+	±	+	+				±	±			±
Підприємства, які починають працювати над створенням іміджу	+	+	+	+	+		+	+	±		±	+	±	±	±	
Крупні підприємства з встановленим іміджем та стабільною репутацією	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Якщо резюме претендента сподобалось представникові кадрової служби, його запрошують прийняти участь в анкетуванні. **Анкетування** – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями. Анкетування є одним з найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. При здійсненні відбору нових співробітників, саме результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють скласти думку про його здібності. За допомогою анкетування можна одержати та охарактеризувати такі дані: особистість опитуваного (вік, стать, професія, освіта, сімейний стан); факти поведінки (дійсні вчинки та їх результати); факти свідомості (думки, судження опитуваного, очікування).

З метою отримання детальнішої інформації про кандидатів і належного її структурування організації розробляють **стандартні форми**. Стандартна форма повинна надавати достовірну інформацію про претендента, яку за необхідності можна перевірити. Кандидатам можна також запропонувати написати автобіографію, під час вивчення якої аналізуються такі характеристики: грамотність, каліграфічність, словниковий запас, довго тривалість пам'яті, уміння виділяти ключові моменти, дотримуватись хронологічної послідовності викладення подій та ін.

Попередня співбесіда. Метою такої співбесіди є отримання додаткової інформації про здобувача ще до повної співбесіди і передбачає первинне «відсіювання» з метою відбору із загальної маси кандидатів тих, які в подальшому будуть проходити індивідуальні бесіди.

Існує безліч різновидів попередньої співбесіди, наприклад:

а) **телефонна** — тобто яку можна провести по телефону, це допомагає заощадити час менеджерів з персоналу, позбавляючи їх від відвідин великої кількості претендентів;

б) **очна** — проводиться в офісі, під час якої претендент заповнює анкету. Далі по наданій інформації особу оцінюють за тими якостями, які важко визначити у телефонній розмові. Для попередньої співбесіди необхідно визначити важливі питання, на які при оцінці претендента акцентується увага. Якщо, наприклад, вам необхідний працівник, діяльність якого пов'язана з регулярними відрядженнями, то необхідно з'ясувати на першому етапі переговорів, чи підходить кандидат на цю посаду;

в) **письмова** — в ході цієї співбесіди здобувачеві електронною поштою надсилаються завдання, за результатами яких проходить первинний відбір для подальшого визначення найбільш підходящих кандидатів для підприємства.

Метою **телефонного інтерв'ю** є зменшення кількості кандидатів, яких запросять на очне інтерв'ю (співбесіду). Під час телефонного інтерв'ю можна дістати попереднє загальне враження про людину, манеру її спілкування. Телефонне інтерв'ю дає змогу уточнити інформацію про професійну підготовку, досвід роботи, досягнення кандидата, його компенсаційні очікування, тощо. Під час телефонного інтерв'ю необхідно визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, якими є його критерії пошуку роботи. Слід звернути увагу, наскільки чітко, виражено та ясно відповідає кандидат на запитання, настільки його запитання є логічними та обміркованими.

Після "відсіювання" кандидатів через аналіз резюме та анкетування, телефонне інтерв'ю настає не менш складний і важливий етап – **проведення співбесіди**. Співбесіда є найбільш розповсюдженим методом відбору і оцінки кандидатів. При зовнішній простоті застосування, вона є однією з найбільш трудомістких процедур та вимагає неабияких знань та вмінь, від особи, яка її проводить. Головна ціль співбесіди – отримати інформацію, за допомогою якої можна: визначити, наскільки даний претендент підходить для вакантної посади; оцінити, наскільки претендент виділяється з поміж усіх, хто прагне отримати вакантну посаду та подав свою кандидатуру на розгляд; чи буде вакантна посада "підвищенням" для претендента або він давно "переріс" передбачувану посаду; перевірити достовірність даних, наданих претендентом. Також дуже важливо не тільки визначити відповідність кандидата необхідній кваліфікації, але і з'ясувати, наскільки нова людина "впишеться" в корпоративну культуру підприємства, чи зможе вона прийняти діючі в організації принципи і норми поведінки.

Співбесіда є важчим методом відбору, аніж опитування, оскільки спілкування ведеться конкретно з людиною. Проте результат співбесіди може залежати від особи, що її проводить, оскільки людина може бути не в настрої, чи навпаки. Тобто **суб'єктивність** – це основний недолік співбесіди. Саме тому співбесіду мають проводити дві особи – представник кадрової служби та безпосередній керівник. Це важливо тому, що саме безпосереднім керівником знає всю специфіку робіт і може чітко сформулювати якості, які йому необхідні від майбутнього працівника.

Далі настає найскладніший етап відбору персоналу – **підготовка та проведення процедури**

оцінки кандидата на вакантну посаду. Складність цього етапу полягає в тому, що існує безліч методик оцінки персоналу, проте єдиної – універсальної, яка б була найбільш ефективною та доцільною для підприємства не має. Дуже часто різницею між методиками оцінки кандидата на вакантну посаду виступає лише вартість, а отже, можливості підприємства для застосування деяких з них є достатньо обмежені. А тому перед підприємством стоїть вибір – витратитись одного разу та добрати саме той персонал, який необхідний для ефективної діяльності підприємства чи поспиритись, а потім витратити кошти та час на навчання та перекваліфікацію персоналу.

Важливим завданням підбору персоналу є **перевірка інформації, наданої претендентами.** Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення відповідних документів, що проводяться з метою ідентифікації особистості кандидата та зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, наданою претендентом у резюме, анкеті чи автобіографії. Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег по роботі. При цьому важливе значення має перевірка такої інформації: перелік функціональних обов'язків, результати праці, уміння працювати у колективі, брати на себе відповідальність, трудова та виконавча дисципліна, стан здоров'я, причини звільнень з попередніх місць роботи. Доцільно практикувати бесіди з іншими особами, котрі знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про особистісні і ділові якості.

Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Результати оцінювання претендентів на вакантну посаду під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про надання переваги одному з кандидатів.

Структура і зміст **інтерв'ю** залежать від завдань, що їх необхідно вирішити під час його проведення. Інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду має бути *ретельно спланованим і підготовленим*. Слід докладно вивчити документи, подані кандидатом, звертаючи особливу увагу на освіту, досвід і напрями розвитку кар'єри. Необхідно виокремити питання, які потребують уточнення і пояснення. Підготовлений перелік запитань слід оформити у вигляді опитувального листа, на підставі якого розробляються спеціальні форми для реєстрації відповідей кандидата і особистих спостережень інтерв'юера.

Плануючи інтерв'ю, потрібно також забезпечити комфортні умови для його проведення: сприятлива атмосфера, відсутність відволікаючих моментів тощо. Для досягнення взаєморозуміння між інтерв'юером і кандидатом інтерв'ю має бути чітко структурованим.

Інтерв'ю має включати такі етапи:

- установлення контакту;
- розповідь про компанію та вакантну посаду;
- відповіді кандидата на запитання;
- запитання кандидата;
- завершення інтерв'ю.

Для отримання об'єктивної та достовірної інформації для інтерв'юера важливо не лише вміти ставити запитання, а й вміти слухати відповіді на них. Кандидата слід заохочувати, налаштувати на доброзичливий, спокійний, разом з тим діловий тон розмови. Доцільно також використовувати *різні прийоми активного слухання*.

Для підвищення достовірності та об'єктивності інформації, визначення придатності кандидата для роботи на певній посаді та у певній організації інтерв'юери використовують різні технології, методики і прийоми. Серед них чільне місце посідає технологія аналізу метапрограм. Аналіз метапрограм кандидата дає змогу визначити особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та надання переваг у взаємовідносинах із членами трудового колективу.

Поведінкове інтерв'ю дає змогу окреслити лінію поведінки кандидата у майбутньому. З цією метою кандидата запитують про його досвід на попередніх місцях роботи.

Проективні методики ґрунтуються на схильності людини проектувати свій життєвий досвід та уявлення на дії інших людей. Відповідаючи на проективні запитання, людина пояснює поведінку і мотиви інших людей, причому з урахуванням власного досвіду, бачення і позицій. За допомогою проективних запитань можна визначити життєві цінності людини, її мотивацію, взаємовідносини з членами трудового колективу, клієнтами, поведінку в конфліктній ситуації тощо.

Ситуаційне інтерв'ю ґрунтується на використанні певних ситуацій. Кандидату потрібно обрати один із запропонованих варіантів або ж описати модель вирішення ситуації, яка склалась. Обираючи

ту чи іншу модель поведінки, кандидат демонструє найприйнятніший для себе варіант. Інтерв'юер може визначити, наскільки обрана кандидатом модель поведінки збігається з прийнятними в організації моделями поведінки. За допомогою ситуаційних запитань можна також установити, наскільки цілі, норми й життєві цінності кандидата відповідають корпоративній політиці організації. Ситуаційне інтерв'ю можна використовувати і для виявлення у кандидата навиків, необхідних для виконання певних видів робіт.

Після завершення інтерв'ю треба підбити його підсумки, обробивши отриману інформацію. Для підвищення об'єктивності рішення про надання переваги тому чи іншому кандидату після завершення інтерв'ю слід оцінити кандидата на підставі зроблених записів і відтвореної інформації.

Відмова кандидатам має ґрунтуватись лише на аналізі відповідності їхніх компетенцій установленим вимогам, без впливу суб'єктивної думки.

Методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду

Тестування є одним із найпоширеніших методів оцінювання кандидатів на вакантну посаду поряд з інтерв'ю. Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, що можуть істотно вплинути на її трудову діяльність і поведінку в колективі. На практиці використовують такі види тестів:

- тести на професійну придатність,
- тести загальних здібностей,
- особистісні тести та ін.

Підготовка до проведення тестування має передбачати створення сприятливих умов: відсутність відволікаючих чинників, нормальна температура та достатнє освітлення приміщення. На результати тестування може вплинути емоційний стан людини, її самопочуття і настрої. У зв'язку з цим фахівець, який його проводить, має зробити все від нього залежне, щоб усунути напруженість і схвильованість кандидатів.

Процедура тестування містить такі етапи:

- виконання кандидатом тестових завдань;
- оброблення та інтерпретація результатів;
- побудова прогнозів, розроблення рекомендацій з розвитку професійно важливих якостей і зниження впливу негативних;
- підготовка висновків за результатами діагностики.

Обираючи тестові методики, слід пам'ятати, що професійним є тест, який пройшов випробовування на широкому контингенті, статистичне оброблення результатів і попереднє калібрування шкал. Основними якісними характеристиками тесту є його надійність і дієвість.

Серед методів оцінювання кандидатів треба також звернути увагу на **графологічну експертизу**. Графологія – наука про почерк людини і його взаємозв'язок з особистісними характеристиками індивіда. Графологія дає змогу визначити силу волі людини, її розум, самооцінку, емоційність тощо. Під час аналізу почерку вивчаються такі його характеристики: гармонійність поєднання елементів, геометрична витриманість, графологічність, натиск, плавність, напрямок написання рядків, нахил, зв'язок літер у словах, розмір почерку, відстань між словами у рядку та між рядками на папері, прикрашання літер та ін.

До нетрадиційних методів оцінювання претендентів на вакантну посаду належать: *поліграф, алкогольні та наркотичні тести, фізіономічний аналіз.*

Поліграф – прилад, який вимірює і реєструє фізіологічні зрушення в організмі людини: зміну кров'яного тиску, пульсу, частоти дихання, потовиділення тощо під час відповіді на ті чи інші запитання. Детектор дає змогу виявити окремі факти, що їх можуть приховувати кандидати або співробітники організації, як наприклад: перекручування біографічних даних; робота на конкурентів; лояльність і конфліктність; наявність наркотичної чи алкогольної залежності; випадки хабарництва і крадіжок; планування заподіяння шкоди компанії тощо.

Фізіономіка є вченням про прояви на обличчі людини властивостей її характеру і настрою. Відповідно до даної науки обличчя віддзеркалює весь життєвий досвід людини, її переживання, враження від спілкування з іншими людьми тощо. Існує кілька шкіл дослідження обличчя, кожна з яких ґрунтується на власній системі позицій. Тлумачення змісту даних позицій, а особливо їх комбінування, є складною процедурою.

4. Рішення про найм працівника. Процедура найму згідно норм чинного законодавства

Остаточне рішення про заповнення вакансії приймає керівник. На етапі ухвалення рішення про прийом кандидата рекрутер подає на розгляд керівника підприємства (структурного підрозділу) пакет документів:

- бланк «Анкета кандидата на вакантну посаду (робоче місце)»;
- резюме кандидата;
- результати тестування (проф.випробування), якщо проводилося;
- рекомендації з попередніх місць роботи;
- висновки Служби безпеки підприємства.

Керівник (або відповідальна особа) призначає дату та час співбесіди з кандидатом (або ухвалює рішення про прийом на роботу без співбесіди). У разі виявлення невідповідності кандидата вимогам посади (робочого місця) на будь-якому етапі підбору, рекрутер дякує людині за відгук на оголошення про вакансії і ввічливо йому відмовляє (*розглядаємо дане питання далі*). Анкетні дані кандидата заносяться в базу даних з позначками, які згодом можуть стати в нагоді при закритті іншої вакансії.

В разі позитивного рішення, рекрутер направляє кандидата у відділ кадрів для оформлення документів.

Якщо кандидат на вакансію відповідає всім вимогам посади (робочого місця), керівник структурного підрозділу обговорює з ним дату фактичного виходу на роботу. В окремих випадках, передбачених законодавством, майбутній співробітник має пройти медичний огляд. На основі ст. 169 КЗпП і ст. 17 Закону України «Про охорону праці» обов'язкові медичні огляди проходять працівники, що зайняті на важких роботах, роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці, роботах, де є потреба у професійному відборі, є обмеження за віком. Перелік професій, виробництв і організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам, порядок проведення цих оглядів, видавання особистих медичних книжок затверджені Кабінетом Міністрів України від 23.05.2001 р. № 559.

На підставі заяви про прийняття на роботу, що завізований керівником структурного підрозділу і директором підприємства, інспектор з кадрів оформлює документи нового співробітника та готує відповідний наказ.

Працевлаштування працівника здійснюється в кілька етапів:

1-й етап. Подання документів

Особа, яка працевлаштовується, зобов'язана подати:

- **паспорт** (свідоцтво про народження – подають неповнолітні віком від 14 до 15 років). Якщо паспорт втрачено, особа подає *тимчасове посвідчення*, що підтверджує особу громадянина України, форма якого затверджена наказом Міністерства внутрішніх справ України від 8 вересня 2005 року № 758. Прийняття на роботу без паспорта або з недійсним паспортом тягне за собою адміністративну відповідальність – накладення штрафу в розмірі від одного до трьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

- **трудова книжка** (без трудової книжки приймаються особи, які працевлаштовуються вперше (подають паспорт, диплом або інший документ про освіту чи професійну підготовку; або за сумісництвом);

- **військовий квиток** (пред'являють військовослужбовці, звільнені в запас); приписне свідоцтво (пред'являють призовники);

- **довідку про звільнення** (пред'являють особи, звільнені з місць відбування кримінального покарання);

- **довідку про присвоєння ідентифікаційного номера**, видану податковим органом (п. 70.17 ст. 70 Податкового кодексу України). Фізичні особи через релігійні переконання можуть не подавати такої довідки;

- **свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування** (не пред'являють особи, які працевлаштовуються вперше) (п. 17 Порядку видачі свідоцтва про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 серпня 2000 року №1306);

- **документ про освіту**, професійну підготовку (якщо це необхідно для допуску до виконання

певної роботи).

Під час прийняття на роботу *забороняється вимагати від осіб*, які працевлаштовуються, відомості про їх партійну й національну приналежність, походження, реєстрацію місця проживання чи перебування та документи, подання яких не передбачено законодавством (ст. 25 КЗпП України).

На підприємствах (в організаціях) можуть при працевлаштуванні додатково вимагати:

- копію свідоцтва про укладання шлюбу;
- копію свідоцтва про народження дітей до 18 років;
- три фотокартки (3х4);
- довідку про проходження медичного огляду (у разі необхідності);
- за наявності та при необхідності: копію першої сторінки закордонного паспорту, копію посвідчення водія, копію пенсійного свідоцтва, копію заключення МСЕК у випадку інвалідності.

2-й етап. Ознайомлення з документами. Проведення співбесіди

Співбесіду зазвичай проводить кадрова служба. Можлива також співбесіда з керівником відповідного структурного підрозділу або керівником підприємства.

На цьому етапі, зокрема, з'ясовують, чи не має особа, яка працевлаштовується, обмежень на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою (додаток 1).

Додаток 1

Обмеження, що застосовуються при працевлаштуванні

Не мають права працювати *за сумісництвом* керівники державних підприємств, їх заступники, керівники структурних підрозділів (цехів, відділів, лабораторій тощо) та їх заступники (за винятком наукової, викладацької, медичної і творчої діяльності) (п. 4 постанови Кабінету Міністрів України «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» від 3 квітня 1993 року № 245)¹.

Забороняється *спільна робота на одному й тому самому підприємстві* осіб, які є близькими родичами або свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також брати, сестри, батьки і діти подружжя), якщо їх служба пов'язана з безпосередньою підпорядкованістю або підконтрольністю одне одному (п. 16 постанови Раднаркому УРСР «Про суміщення посад і про службу родичів в установах, підприємствах та організаціях усуніженого сектора» від 4 червня 1933 року)².

Не може укладатися трудовий договір про призначення на окремі посади особи, яка не має права обіймати ці посади або займатися певною діяльністю *у зв'язку з набуттям законної сили вироком суду* (ст. 55 Кримінального кодексу України).

Забороняється застосування праці *осіб, яким не виповнилося 18 років*, на важких і підземних роботах, на роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці, а також залучати їх до підймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми (ст. 190 КЗпП)³.

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт і робіт із санітарного й побутового обслуговування), а також залучення їх до підймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми (ст. 174 КЗпП)⁴.

¹ Зазначені обмеження поширюються лише на державні і комунальні підприємства. Власники підприємств інших форм власності можуть запроваджувати такі обмеження колективним чи трудовим договором, як це передбачено частиною другою статті 21 КЗпП.

² Аналогічні обмеження відповідно до статті 25¹ КЗпП можуть запроваджувати власники підприємств інших форм власності. На практиці таке обмеження може передбачатися правилами внутрішнього трудового розпорядку або встановлюватися наказом.

³ Перелік важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх, а також Граничні норми підймання і переміщення важких речей неповнолітніми затверджені наказами Міністерства охорони здоров'я України від 31 березня 1994 року № 46 та від 22 березня 1996 року № 59 відповідно.

⁴ Перелік важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок, а також Граничні норми підймання і переміщення важких речей жінками затверджені наказами Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 року № 256 та від 10 грудня 1993 року № 241 відповідно.

3-й етап. Погодження умов трудового договору

Умови трудового договору визначаються сторонами майбутніх трудових відносин: особою, яка працевлаштовується, – з одного боку, і роботодавцем (зазвичай керівником підприємства) – з другого.

На практиці, з урахуванням вимог законодавства, умови трудового договору поділяються на

обов'язкові і додаткові.

До **обов'язкових умов** трудового договору (**передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним**) належать:

- *місце роботи* (наприклад, управління, відділ, сектор, цех, дільниця, філія, представництво – останні два вважаються відокремленими підрозділами без статусу юридичної особи, ст. 64 Господарського кодексу України);

- *трудова функція* (посада, професія, в окремих випадках – спеціалізація, кваліфікація відповідно до встановленої кваліфікації та кваліфікаційних характеристик. При цьому назва посади/професії має відповідати штатному розписові, а в ньому – Національному класифікаторові України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»);

- *оплата праці* (посадовий оклад, оклад, тарифна ставка, інші складові заробітної плати, які підприємства, як правило, визначають положеннями про оплату праці, преміювання, виплату винагороди за результатами роботи за рік. Ці положення є додатками до колективного договору);

- *строк дії трудового договору* (контракту), який може укладатися на:

- невизначений строк;

- визначений строк (строковий трудовий договір укладається лише у випадках, передбачених статтею 23 КЗпП, наприклад, при прийнятті на роботу: на період відпустки жінки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; на місце (посаду) працівника, звільненого у зв'язку з обранням до складу виборного профспілкового органу, народним депутатом України, у зв'язку з призовом на строкову військову службу, направленням для проходження альтернативної (невійськової) служби; з урахуванням інтересів працівника. Бажано, щоб у заяві про прийняття на роботу за строковим трудовим договором було детально описано обставини, що спонукають працівника просити прийняти його на роботу саме на певний строк);

- на час виконання певної роботи (наприклад, в опалювальний або театральний сезон, а також таких робіт, які не належать до сфери основної діяльності підприємства);

До **додаткових умов** трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується), зокрема, належать:

- *випробування* (як правило, ініціюється роботодавцем і не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації, – шести місяців. При прийнятті на роботу робітників строк випробування не може перевищувати одного місяця).

- *укладення договору про повну матеріальну відповідальність* (укладаються лише з повнолітніми громадянами);

- *установлення індивідуального режиму робочого часу* (на прохання особи, яка працевлаштовується, за згодою роботодавця їй може встановлюватися неповний робочий час – день або тиждень. Ця умова обов'язково має зазначатися в наказі про прийняття на роботу, бажано, з посиланням на причини встановлення такого режиму роботи).

- *конкурсний відбір*.

- *проведення медичного огляду*.

4-й етап. Визначення форми трудового договору. Як правило, трудовий договір укладається в письмовій формі (ст. 24 КЗпП).

Згідно чинного законодавства додержання письмової форми є обов'язковим:

- 1) при організованому наборі працівників;
- 2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
- 3) при укладенні контракту;
- 4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
- 5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім ([стаття 187](#) цього Кодексу);
- 6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;
- 7) в інших випадках, передбачених законодавством України.

Особливою формою трудового договору є *контракт*, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін (ст. 21 КЗпП). При вирішенні практичних питань щодо укладання контракту (за

наявності певних підстав) слід керуватися Положенням про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 19 березня 1994 року № 170. Типова форма контракту з працівником затверджена наказом Міністерства праці України від 15 квітня 1994 року № 23.

На підставі укладеного трудового договору (контракту) незалежно від його форми **видається наказ про прийняття особи на роботу** (призначення на посаду, якщо йдеться про керівних працівників, професіоналів, фахівців).

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Згідно з ч. 4 ст. 24 КЗпП, трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ чи розпорядження не були видані, але працівника фактично було допущено до роботи. З практики відомо, що наказ про прийняття на роботу нерідко видається вже після допуску до роботи (іноді набагато пізніше), що, по суті, не є порушенням трудового законодавства. У таких випадках з моменту допуску до роботи до письмового оформлення трудового договору працівник працює за усним трудовим договором. Недарма в ч. 1 ст. 24 КЗпП передбачено, що трудовий договір має укладатися, **як правило, в письмовій формі.**

Після підписання **наказ реєструється в журналі обліку наказів з персоналу.** Книга є документом суворої звітності і має постійно зберігатися. Сторінки книги повинні бути пронумеровані, прошнуровані і засвідчені підписом керівника підприємства або посадової особи, відповідальної за ведення діловодства з персоналу, та скріплені печаткою підприємства (служби персоналу – за наявності печатки).

Додаток 5
Обкладинка

ЖУРНАЛ
обліку наказів з персоналу

(найменування підприємства, установи, організації)

Почато: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

Закінчено: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

Внутрішня частина

Номер наказу	Дата реєстрації наказу	Стислий зміст наказу	Ким підписано наказ (посада, прізвище)	Кому направлено (оголошено під розписку) наказ
1	2	3	4	5

5-й етап. Ознайомлення працівника з нормативними актами підприємства та умовами праці

Відповідно до статті 29 КЗпП до початку роботи за укладеним трудовим договором роботодавець зобов'язаний:

- роз'яснити працівникові його права й обов'язки та поінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він працюватиме, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги й компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- визначити працівникові робоче місце;
- забезпечити працівника необхідними для роботи засобами;
- ознайомити його з правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, проінструктувати з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної безпеки.

Фахівець служби управління персоналом має ознайомити нового співробітника під підпис з наступними нормативними документами підприємства:

- наказ (розпорядження) про прийняття на роботу;
- умови праці;
- Колективний договір;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Посадова інструкція;
- Положення про комерційну таємницю тощо.

Враховуючи важливість зазначених вище процедур, адже вони підлягають перевірці відповідними державними органами контролю, бажано оформити і вести журнал ознайомлення працівників з локальними нормативними актами (додаток 6).

Додаток 6
Обкладинка

ЖУРНАЛ
ознайомлення працівників з локальними нормативними актами

(найменування підприємства, установи, організації)

Внутрішня частина

№ пор.	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Колективний договір	Інструкція з техніки безпеки (пожежної безпеки)	Посадова (робоча) інструкція	Структурний підрозділ, посада (професія)	Підпис працівника з розшифруванням, дата ознайомлення
1	2	3	4	5	6	7

6-й етап. Взяття працівника на облік

На підставі наказу про прийняття на роботу як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом, зокрема і на тому самому підприємстві:

- заповнюють основний документ з обліку персоналу – *особову картку працівника* (типова форма № П-2, затверджена наказом Державного комітету статистики України та Міністерства оборони України від 25 грудня 2009 року № 495/656) на підставі поданих працівником відповідних документів. Розділ II «Відомості про військовий облік» особової картки працівника заповнюють на підставі військового квитка або призовного свідоцтва. У розділі IV «Призначення і переведення» роблять запис про прийняття на роботу;

- вносять відповідні записи до *штатно-посадової книги* (додаток 7), яка, по суті, є робочим документом служби персоналу. На відміну від граф 2 «Назва посади (професії)», 3 «Посадовий оклад (тарифна ставка)», 4 «Надбавки (доплати)», які є постійними (дублюють штатний розпис), графи, що містять відомості про прийнятого на роботу працівника, заповнюють олівцем;

Додаток 7
Обкладинка

ШТАТНО-ПОСАДОВА КНИГА

(найменування підприємства, установи, організації)

Розворот внутрішньої частини

№ пор.	Назва посади (професії)	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн.	Надбавки (доплати), грн.	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата народження	Освіта (коли і який навчальний заклад закінчив)	Кваліфікація (звання) та спеціальність за освітою	Номер і дата наказу про прийняття на роботу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
(назва структурного підрозділу)								

• роблять записи в *алфавітній книзі* (додаток 8). Прізвище, ім'я, по батькові працівника, табельний номер, номер його особової картки (особової справи), підрозділ, посаду (професію), номер і дату наказу про прийняття на роботу, стаж роботи (загальний – обчислюється за записами в трудовій книжці) записують чорнилом або кульковою ручкою, як правило, темно-синього або чорного кольору;

Додаток 8
Обкладинка

АЛФАВІТНА КНИГА

(найменування підприємства, установи, організації)

Внутрішня частина

Прізвище, ім'я, по батькові	Табельний номер	Номер		Підрозділ, посада (професія), номер і дата наказу про прийняття на роботу	Стаж роботи	Номер і дата наказу про звільнення з роботи	Алфавіт
		особової картки	особової справи				

• формують *особову справу працівника*.

Ведення облікових документів з персоналу, зокрема особової картки працівника, *можливе одночасно на паперових й електронних носіях*.

7-й етап. Оформлення та внесення відповідного запису до трудової книжки

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємствах усіх форм власності або у фізичної особи понад п'ять днів, у т. ч. осіб, які є співвласниками (власниками) підприємств, селянських (фермерських) господарств, сезонних і тимчасових працівників, а також позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню.

На працівників, які приступили до роботи вперше, у т. ч. студентів денних відділень вищих навчальних закладів, оформляється трудова книжка.

До трудової книжки не вносяться записи про:

- строковий характер трудового договору;
- укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
- установлення випробування;
- індивідуальний режим робочого часу;
- суміщення професій (посад).

Разом з тим до трудової книжки працівника *вносять записи про прийняття на сезонну і тимчасову роботу, а також призначення на посаду за контрактом, за конкурсом*.

Відмова у прийнятті кандидата на роботу.

Гарантії забезпечення права громадян на працю визначені статтею 5¹ КЗпП, зокрема, *держава гарантує працевдатним громадянам правовий захист від необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу*. Ураховуючи, що під час працевлаштування осіб виникають різні ситуації, працівникам кадрової служби підприємства треба пам'ятати: ***некоректна відмова у прийнятті на роботу спричиняє безліч несприятливих наслідків, які можуть звести нанівець зусилля роботодавця з відбору найкращого претендента на вакантну посаду***. Ображений відмовою претендент має право звернутися до суду і якщо виграє справу, то крім виплат, роботодавець зобов'язаний укласти з ним в установленому порядку трудовий договір.

Таким чином, фахівці служби управління персоналом з метою запобігання конфліктів і судових спорів, пов'язаних з **відмовою у прийнятті на роботу рекомендують:**

- дотримуватися правил ділового етикету під час спілкування з усіма претендентами на посади та уважно їх слухати;
- відмовляти вчасно, без зволікань, відразу після прийняття відповідного рішення;

- обов'язково дотримуватися вимог чинного законодавства;
- не повідомляти зайвої службової інформації, зокрема, не треба розповідати про нюанси відбору претендентів на посади;
- причину відмови повідомляти офіційно (грамотно, аргументовано, не допускаючи двозначних формулювань) тощо.

*Отже, Закон забороняє необґрунтовану відмову в прийнятті на роботу. Вибір роботодавця щодо обрання претендента на вакантну посаду є вільним, проте актами законодавства встановлено ряд умов, які певним чином обмежують його волю і мають на меті захист прав працівника. Так, статтею 22 [КЗпП](#) визначено, що не допускається будь-яке обмеження прав або встановлення переваг при укладенні, зміні або припиненні трудового договору *залежно від походження, соціального та майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у профспілці або іншому об'єднанні громадян, роду занять, місця проживання.**

Необґрунтованою відмовою, за наявності вакантного робочого місця, вважається відмова з посиланням на обставини, що не належать до ділових і професійних якостей претендента на посаду. Не можна мотивувати відмову тим, що обрано іншу людину, яка, наприклад:

- є чоловіком і може вільно їздити у відрядження;
- має місцеву реєстрацію;
- має більш привабливу зовнішність;
- належить до певної політичної партії тощо.
- Неконкретні формулювання на кшталт "нам потрібна інша людина", також можуть стати приводом для судового спору.

Водночас, треба взяти до відома та використання у практиці: ***правомірною є відмова*** в прийнятті на роботу через ***недостатній рівень освіти, відсутність необхідної кваліфікації та досвіду роботи,*** якщо вимоги до рівня освіти, кваліфікації та досвіду роботи відповідають змісту трудової функції відповідної посади. ***Відмова претендента від встановлення випробувального строку*** також є ***правомірною підставою*** для відмови у прийнятті на роботу, оскільки роботодавець, крім визначених законодавством випадків, має право запропонувати таку умову. При цьому необхідно враховувати випадки, перераховані у частині третьої статті 26 [КЗпП](#), коли випробування не встановлюється при прийнятті на роботу.

Якщо чинним законодавством встановлено вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я претендента та інше, роботодавець може посилатися на такі обмеження. Наприклад:

– Відповідно до статті 25¹ [КЗпП](#) роботодавець має право запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному підприємстві осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному.

– Якщо претендент має непогашену судимість, він не може відповідно до актів законодавства обіймати певні посади, наприклад, керівні посади в установах банків ([Закон України від 07.12.2000 № 2121](#) "Про банки і банківську діяльність"), інших фінансових установах, бути державним службовцем. У такому разі, роботодавець повинен відмовити претенденту, якщо йому відомо, що за чинним вироком суду, той не має права обіймати певні посади.

– У разі, якщо прийняття на роботу пов'язане з проходженням медичного огляду (медичні, дитячі, торговельні заклади тощо), власник має право відмовити особі, яка згідно з результатами такого огляду не може виконувати відповідну роботу. Обґрунтованою буде й відмова у прийнятті на роботу особі, яка відмовилася проходити огляд.

– Законодавчо встановлено вимоги до рівня освіти осіб, які бажають працювати лікарями, фармацевтами, суддями, нотаріусами, педагогами тощо. Національним банком України встановлено вимоги для багатьох посад щодо стажу роботи, бездоганності ділової репутації, освіти. У разі наявності таких вимог ([Закон № 2121](#)) підставою для відмови в прийнятті на роботу може бути як непогашена судимість, так і робота на керівній посаді в банку, який став банкрутом у період роботи там кандидата.

Обґрунтована відмова, пов'язана лише з діловими якостями претендента, допускається навіть для захищених законодавством категорій осіб. Але потрібно бути готовим доводити в суді, що претендент не зміг би належним чином виконувати роботу і що це не пов'язано з його законодавчо захищеним статусом.

Поняття "ділові якості" є дуже неконкретним та законодавчо не визначеним. Для того, щоб у

випадку судового процесу роботодавець мав можливість захистити свої права, бажано, щоб він міг посперечатися на галузеві нормативи, локальні нормативні документи з описами якостей, необхідних для роботи на певній посаді. Доречним буде посилання на специфіку посади. Так, посадові інструкції та внутрішні положення підприємства, які містять загальні вимоги до працівника та перелік його функціональних обов'язків, можуть стати доказами в суді й допоможуть роботодавцю довести, що ображена особа не могла виконувати цю роботу.

З наведеного вище можливо зробити висновок: дотримання вимог трудового законодавства, допоможе роботодавцю запобігти виникненню спорів і судових позовних заяв.

Випробувальний термін. Згідно зі статтею 26 КЗпП випробування не встановлюється:

- ✓ осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- ✓ молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- ✓ молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів;
- ✓ осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- ✓ інвалідів, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;
- ✓ осіб, обраних на посаду;
- ✓ переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади;
- ✓ осіб, які пройшли стажування при прийнятті на роботу з відривом від основної роботи;
- ✓ вагітних жінок;
- ✓ одиноких матерів, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда;
- ✓ осіб, з якими укладається строковий трудовий договір строком до 12 місяців;
- ✓ осіб на тимчасові та сезонні роботи;
- ✓ внутрішньо переміщених осіб.

Випробування не встановлюється також при прийнятті на роботу в іншу місцевість і при переведенні на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, а також в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

Ефективність процесу підбору персоналу.

Якісний підбір персоналу сприяє зростанню прибутку підприємства, підвищенню продуктивності праці та згуртованості колективу, а відтак – сприяє розвитку підприємству. Непрофесійний, неякісний підбір може відобразитися у невиконанні роботи, недотриманні термінів виконання, у збоях бізнес-процесів підприємства, і, в кінцевому підсумку, додаткових витратах на підбір нових працівників. Системні помилки в процесі підбору можуть суттєво збільшити витрати будь-якого підприємства.

Прямі фінансові втрати неякісного підбору персоналу включають в себе такі витрати:

- Втрати, пов'язані з виробничою діяльністю персоналу: низька продуктивність праці, зниження прибутку, низька якість продукції або послуг;
- Погіршення репутації організації, несприятливий імідж організації в очах клієнтів, споживачів і постачальників, зниження конкурентоспроможності товарів і послуг і як наслідок, зниження прибутку;
- Витрати, пов'язані і з виробничим травматизмом, прогулами;
- Витрати, пов'язані з навчанням, адаптацією і звільненням працівників, що не відповідають вимогам робочого місця, посади (ці витрати можуть включати виплату вихідної допомоги або компенсацій у разі оскарження працівниками звільнень в судовому порядку);
- Витрати на пошук, відбір та навчання нових працівників. Ціна помилки тим вище, чим складніше і відповідальніше робота, яку повинен буде виконувати новий працівник.

Непрямі витрати при помилках відбору важко оцінити, вони пов'язані з втратами робочого часу та зниження продуктивності праці керівників і фахівців на участь у процесі відбору кандидатів і навчання нових працівників, адаптації нових працівників.

Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору.

Оцінити ефективність підбору персоналу можна в таких напрямках:

- 1) вартість закриття вакансії;
- 2) час роботи над вакансією;

- 3) кількість закритих вакансій;
- 4) позитивний вплив нового спеціаліста на діяльність підприємства;
- 5) задоволеність менеджерів найнятими спеціалістами;
- 6) витрати на навчання молодого спеціаліста.

Одним з негативних наслідків незадовільної організації найму є високий рівень плинності кадрів. Витрати на високу плинність не можна ігнорувати:

- прямі витрати на підбір кадрів та їх адаптацію,
- непрямі витрати (можливе невдоволення клієнтів частою зміною кадрів; витрати у вигляді втрат часу керівників на заповнення вакантних посад; вплив високої плинності кадрів на моральний клімат, мотивацію і задоволеність персоналу і рівень ефективності організації).

Для оцінки ефективності процесу пошуку та відбору кандидатів для роботи в організації може бути використаний ряд кількісних показників:

- Рівень плинності кадрів, особливо серед нових працівників;
- Частка працівників, які не пройшли випробувальний термін;
- Фінансові витрати на забезпечення процесу пошуку та відбору кадрів;
- Рівень порушень трудової дисципліни (прогули, запізнення, відсутність на робочому місці, неузгоджене з керівництвом, і т.д.);
- Рівень браку;
- Частота поломок обладнання;
- Ефективність використання необхідних матеріалів, комплектуючих;
- Рівень виробничого травматизму;
- Кількість скарг з боку клієнтів, споживачів, постачальників.

5. Кадрові агентства й добір персоналу

Якщо організація як посередник ринку праці займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця, то така організація є *агенцією з підбору персоналу* – **рекрутинговою агенцією**; якщо здійснює пошук роботи на замовлення клієнта – то така організація є **агентством з працевлаштування**. Термін «кадрове агентство» може використовуватися як для рекрутингових агенств, так і для агенств з працевлаштування.

Рекрутування (рекрутмент) - вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. Це професійні послуги з пошуку, оцінки й відбору персоналу, що відповідає запитам і вимогам компанії-роботодавця. Варто зауважити, що згідно з чинним законодавством (Закон України «Про зайнятість населення»), такі послуги для претендентів на посаду є безкоштовними.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена низкою агенцій, які можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) *за категоріями персоналу, підбором якого займаються*: універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу, крім робітників, агенції, які спеціалізуються на підборі керівників вищої ланки;
- 2) *за технологією пошуку*: агенції прямого і стандартного пошуку;
- 3) *за рівнем поділу праці*: спеціалізовані агенції, агенції широкого профілю та агенції-холдинги;
- 4) *за типом наймання персоналу*: агенції, які займаються підбором на постійну роботу, та лізингові агенції;
- 5) *за порядком оплати наданих послуг*: агенції, послуги яких оплачують кандидати, та агенції, де гонорари виплачують компанії-замовники.
- 6) *За рівнем кваліфікації персоналу, який підбирають*:
 - Прямий пошук вищого керівництва/унікальних фахівців (Executive Search).
 - Підбір середньої управлінської ланки (Management Selection).
 - Підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції (Staff Selection).
 - Підбір кваліфікованого персоналу на робочі місця.
- 7) *За широтою охоплення ринку праці*:
 - Локальний підбір персоналу.

- Регіональний підбір персоналу.
- Підбір іноземної робочої сили.

8) *За періодичністю, повторюваністю замовлення:*

- Разове замовлення на послугу підбору персоналу.
- Сезонне або періодичне замовлення на послугу.
- Підбір тимчасового персоналу.
- Абонентське обслуговування.

Професійні послуги з пошуку та підбору персоналу на ринку праці України реалізуються через рекрутингові агентства. Ринок рекрутингових послуг – молодий напрям, що пропонується у сфері ділових послуг в Україні, однак він динамічно розвивається та має серйозні перспективи в майбутньому. Значущість цієї сфери ділового обслуговування підтверджує високий та стабільний попит на послуги кадрових агентств. Згідно з даними Державної служби зайнятості станом на 2 листопада 2017 року 1 121 суб'єкт господарювання в Україні має ліцензії на здійснення послуг з посередництва у працевлаштуванні громадян в Україні та за кордоном, 10 з яких розташовані в Житомирській області.

Значна частина рекрутингових компаній в Україні працює за «класичним» поглибленим методом рекрутменту, а саме Selection Recruitment (англ. «вибір»), з урахуванням не тільки професійного досвіду, але й ділових та особистісних якостей кандидата.

Нині в Україні створено та успішно застосовується онлайн-довідник та путівник на ринку рекрутингових послуг www.recruiting.net.ua, який акумулює інформацію про ринок праці, про ринок кадрових та рекрутингових агентств. Найбільші довідники в Україні містяться на порталах Job.ukr.net, Netbee.ua, Recruiting.net.ua, Work.com.ua. Щорічний Рейтинг рекрутингових і кадрових агентств на порталі Recruiting.net.ua:

ТОП-10 рекрутингових агентств в 2018 году

Место в2018	Место в Рейтинге - 2017	Агентство
1	3	Smart Solutions
2	2	Навигатор
3	1	Golden Staff
4	13	Doromoga
5	4	Анкор
6	10	Manpower group
7	9	Brain Source
8	11	Adecco Ukraine
9	5	Персонал Сервис
10	12	Фортуна

Основними стратегіями роботи рекрутингових агенцій є *стратегії спеціалізації та диверсифікації*. **Стратегія спеціалізації** передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності. **Стратегія диверсифікації** полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філій в інших регіонах або країнах.

У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні *технології роботи*: з використанням стандартного і прямого методу пошуку. **Стандартний метод** передбачає пошук кандидатів у власній базі даних, розміщення оголошень у газетах, фахових виданнях, на власній web-сторінці або на job-сайтах тощо. **Прямий пошук** передбачає виявлення рекрутерами підприємств-«цілей», де можуть працювати потенційні кандидати; визначення способів, за допомогою яких можна зв'язатися з цими кандидатами, запропонувати їм зустріч.

В спеціалізованій літературі можна зустріти таку **класифікацію методів рекрутменту**:

1. **Screening** – «поверхневий відбір», відбір за формальними ознаками: освіта, вік, стать, досвід роботи. В результаті, отримавши резюме, відбір здійснює сам замовник, а рекрутер виконує функцію постачальника відповідних кандидатів. Скринінгові агентства займаються так званим первинним підбором персоналу переважно нижчої і середньої ланки за формальними ознаками (вік, стать, освіта,

стаж). Формують базу даних кандидатів за допомогою резюме, які розміщені в Інтернеті і присилаються у відповідь на оголошення про вакансії.

2. **Selection Recruitment** (англ. «вибір»), відбір не тільки за формальними ознаками, а й з урахуванням ділових та особистісних якостей кандидата.

3. **Executive Search** – «якісний пошук», «прямий», «цільовий» або «цілеспрямований» відбір: як правило, професійний метод відбору менеджерів вищої ланки та ключових фахівців. Метод враховує особливості бізнесу замовника, робочого місця, ділових та особистих якостей кандидата.

4. **Headhunting** (з англ. буквально «полювання за головами») – спосіб пошуку висококваліфікованого персоналу на вакансії середньої та вищої ланки. Хедхантер заздалегідь знає конкретних людей або конкретні компанії, з яких замовник хоче переманити персонал.

5. **Executive Recruitment**, високоякісний рекрутмент або проактивний рекрутинг. Технологія, яка використовує методи Executive Search для пошуку висококваліфікованих кандидатів на різні позиції;

6. **Graduate Recruitment**. Нова та актуальна для компаній-лідерів технологія відбору студентів старших курсів та випускників ВНЗ. Основне завдання – надання консалтингових, маркетингових і рекрутингових послуг, спрямованих на ефективну роботу з graduate-аудиторією.

7. **Permanent Recruitment** (відбір постійного персоналу). Це послуга з постійного супроводу рекрутером певної компанії з повним знанням специфіки її діяльності і вимог до персоналу.

Значна частина рекрутингових компаній працює за «класичним» поглибленим методом рекрутменту — Selection Recruitment (англ. — «вибір») з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових та особистісних якостей кандидата. Пошук здійснюється рекрутерами та консультантами на основі бази кандидатів і відгуків на оголошення про вакансії, що розміщуються в спеціалізованих ЗМІ та Інтернет-сайтах. За цим методом можуть працювати рекрутингові компанії з різними організаційними структурами, використовуючи одну з технологій пошуку, поданих далі.

Технологія 1 — «Консультант-замовник». Консультант з пошуку і підбору персоналу самостійно працює з замовником, повністю обслуговуючи замовлення: від отримання заявки до закриття вакансії.

Технологія 2 — «Консультант + рекрутер». Рекрутер здійснює пошук і відбір кандидатів на окремій вакансії, тоді як консультант затверджує фінальних кандидатів.

Технологія 3 — «Консультант + кілька рекрутерів». Над замовленням працює ціла група у складі консультанта і двох-трьох рекрутерів. Кожен з рекрутерів виконує попередній пошук і відбір кандидатів на вакансії, затверджуючи фінальних кандидатів разом з консультантом. При цьому, рекрутери можуть працювати як командою, з подальшим рівноправним розподілом бонусної частини винагороди за закриття вакансії, так і за індивідуальним заохоченням, конкуруючи один з одним, що не завжди сприяє позитивному психологічному клімату в колективі. Консультант, у свою чергу, комунікує із замовником та налагоджує партнерські відносини з іншими клієнтами.

Технологія 4 — «Консультант + рекрутер+ менеджер з розвитку партнерства». Роботу з пошуку та відбору кандидатів виконують консультанти з рекрутерами, а пошук нових замовників, продаж рекрутингових послуг, укладення договорів і роботу з розвитку партнерства з клієнтами здійснюють менеджери по роботі з клієнтами рекрутингової компанії. Вони забезпечують роботою консультантів, які розподіляють замовлення між рекрутерами та опікуються вакансіями в цілому.

Компанії, які спеціалізуються на цільовому або цілеспрямованому пошуку персоналу, використовують метод пошуку «Executive Search» (анг. «прямий пошук», «цільовий пошук») — це системний і конфіденційний процес, цілями якого є залучення, оцінка, мотивування та надання клієнтові найпридатніших претендентів на його ключову вакансію. Обов'язковими ознаками цієї послуги є професіоналізм провайдера та висока значущість вакансії для бізнесу компанії-клієнта. Вартість послуг складає 30—35 % від річного окладу фахівця, термін підбору — не менше 2—6 місяців (у деяких випадках близько 1 року). Пропонують одного-двох кандидатів. Оплата послуг здійснюється в три етапи при частковій передоплаті (яка не повертається) та оплаті додаткових витрат. Імовірність знаходження кандидата — понад 60 %. Гарантійний супровід фахівця — не менше 6 місяців. Із загальної кількості вітчизняних агенцій з підбору персоналу частка компаній, які спеціалізуються на Executive Search, лише 5 %.

Загальний перелік ділових послуг, методів і технологій пошуку персоналу, які пропонують рекрутингові компанії своїм клієнтам, залежать від організаційної структури рекрутингової компанії. Кращі рекрутингові агентства України пропонують клієнтам такі послуги:

- рекрутинг (підбір постійного персоналу, пошук тимчасових співробітників),
- оцінка персоналу,
- тестування співробітників,
- аналітичні огляди щодо оплати праці,
- розробка систем мотивації працівників,
- консультування та ведення кадрової документації,
- робота з випускниками вузів;
- тренінги й семінари для HR та багато інших послуг.

Етапи рекрутування (класичний рекрутмент):

- отримання замовлення на підбір кандидатів;
- складання опису вакантної посади;
- складання плану пошуку й відбору кандидатів;
- пошук кандидатів;
- інтерв'ю з кандидатами по телефону;
- інтерв'ю з кандидатами;
- тестування і перевірка рекомендацій;
- підготовка звіту для клієнта,
- знайомство клієнта з відібраними кандидатами;
- підготовка кандидата до інтерв'ю;
- звіт кандидата;
- звіт клієнта;
- заповнення вакансії.

Процес рекрутування вважається завершеним після того, як роботодавець зробив остаточний вибір, запропонував роботу одному з кандидатів і оформив належним чином трудові відносини з ним. Разом з тим, фахівці агенції не припиняють контактувати із роботодавцем і кандидатом. Вони мають надавати допомогу кандидату в період його адаптації на новій посаді та переконатися, що роботодавець задоволений кандидатом і дотримується домовленостей щодо обов'язків співробітника, умов праці та винагороди. Лише у такому разі фахівці рекрутингової агенції можуть вважати замовлення успішно виконаним.

Позитивні аспекти співпраці з рекрутинговими агентствами:

1. Високий професіоналізм консультантів із персоналу.
2. Суттєве збільшення зони пошуку фахівців.
3. Поліпшується якість роботи з персоналом.
4. Скорочуються організаційні витрати на пошук і добір фахівців.
5. Економиться час на пошук і інтерв'ювання претендентів.
6. Забезпечується дотримання морально-етичних норм під час запрошення на роботу фахівця з конкурентної компанії, оскільки відповідальність за його “переманювання” бере на себе агентство.
7. Забезпечується конфіденційність внутрішніх реорганізацій і кадрових перестановок, а також зводиться до мінімуму ризик прийому на роботу інформантів-недоброзичливців.
8. Постійно поповнюється кадровий резерв підприємства чи установи.
9. Створюється додатковий позитивний імідж підприємства (організації), яке використовує професійні рекрутингові послуги.
10. Headhunting і Executive Search застосовуються в тих випадках, коли інші методи підбору персоналу неефективні, наприклад, фахівців потрібного рівня в країні не більше десятка, і вони явно не збираються міняти роботу. Сьогодні найчастіше кадровим агентствам «замовляють» фінансових директорів крупних холдингів, керівників промислових підприємств керівників відділів продажів, особливо тих, хто працює на вузькоспеціалізованих ринках, напр. — займається продажем устаткування. Інші рекрутери додають до цього списку висококласних маркетологів, IT-фахівців.