

ТЕМА 6. Сучасні технології пошуку та підбору персоналу

1. Добір персоналу як система. Залучення та відбір кандидатів на вакантну посаду (робоче місце).
2. Рішення про найм працівника. Адаптація і профорієнтація.
3. Роль кадрових агентств у доборі персоналу.

1. Добір персоналу як система

Робота з формування кадрового складу є вихідним етапом в процесі управління персоналом і передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації.

Етапи добору персоналу в організацію:

1. Планування потреби в персоналі.

2. Набір (залучення) кандидатів на вакантні посади:

- 2.1. Розробка стратегії залучення персоналу.
- 2.2. Аналіз змісту роботи (посади).
- 2.3. Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
- 2.4. Забезпечення привабливості пропонувананих вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання).
- 2.5. Залучення персоналу:

- визначення джерел залучення персоналу (внутрішні та зовнішні);
- вибір методів залучення персоналу (активні та пасивні);
- здійснення практичних дій щодо пошуку і залучення кандидатів на вакантні посади (робочі місця);

3. Відбір персоналу:

- попередній відбір претендентів (працівники служби УП);
- проведення первинної співбесіди;
- створення кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;
- комплексне оцінювання кандидатів за рейтингом і формування кінцевого списку;
- перевірка документів, збір і перевірка рекомендацій;
- медичний огляд (за потреби);
- проведення підсумкової співбесіди щодо наймання;
- прийняття остаточного рішення про наймання.

4. Підбір і розстановка персоналу:

1.1. Процедура найму працівника в організацію (оформлення трудового договору, наказ).

1.2. Зіставлення ділових і особистісних якостей працівника з якостями, що їх вимагає дане робоче місце або посада (можливий випробний термін).

1.3. формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних аспектів сумісності співробітників.

4. Трудова адаптація персоналу (– введення у підприємство – введення у підрозділ – введення у+

5. посаду):

- 5.1. Аналіз цілей, потреб, очікувань нових працівників;
- 5.2. Прийом і прогноз стабільності поведінки нових працівників;
- 5.3. Введення нових працівників у колектив;
- 5.4. Контроль адаптації;
- 5.5. Ліквідація причин конфліктних ситуацій або незадоволеності працівників;

5.6. Узагальнення матеріалів про хід адаптації.

6. Професійна орієнтація персоналу:

- Профпропаганда (професійна інформація);
- Профконсультації;
- Професійний підбір (добір);
- Профвідбір.

Кожен з цих етапів містить безліч дій, в результаті яких повинен з'явитись необхідний контингент працівників з оптимальними професіональними можливостями і особистісними якостями, необхідними для того, щоб допомогти організації досягти її цілей з урахуванням особистих побажань працівників і їх планової кар'єри.

Процес добору персоналу вимагає величезних затрат, а помилки при призначеннях на посаду роблять їх ще більшими. В той же час, вибір успішних співробітників підвищує прибутковість роботи і престиж фірми, знижує плінність кадрів.

Потреба підприємства в персоналі поділяється на:

- загальну;
- додаткову.

Загальна потреба в персоналі дорівнює кількості працівників, необхідних для рішення задач, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових і інших планах і програмах, і прогнозується на основі їхнього аналізу. Загальна потреба підприємства в персоналі (Ч) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (Тз) до запланованої продуктивності праці (ППз):

$$\text{Ч} = \frac{\text{Тз}}{\text{ППз}}.$$

Диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів і рівнів підготовки.

Крім загальної виділяють **додаткову потребу в персоналі**, що являє собою різницю між загальною потребою і фактичною наявністю персоналу на початок планового періоду. **Баланс додаткової потреби** в персоналі являє собою комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період:

- потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій;
- джерела задоволення цієї потреби;
- форми і методи необхідної професійної підготовки.

2. Рішення про найм працівника. Адаптація і профорієнтація.

Рішення про найм кандидата на вакантну посаду приймає керівник.

- Керівник (або відповідальна особа) призначає дату та час співбесіди з кандидатом (або ухвалює рішення про прийом на роботу без співбесіди).
- Керівник структурного підрозділу обговорює з кандидатом дату фактичного виходу на роботу.
- Рекрутер направляє кандидата у відділ кадрів для оформлення документів.
- В окремих випадках, передбачених законодавством, майбутній співробітник має пройти **медичний огляд**.

Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (при прийнятті на роботу) і періодичних

(протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників:

- зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року. (Ст. 169 КЗпП України, ст. 17 Закону України «Про охорону праці»)

- Перелік професій, виробництв і організацій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення та видачі особистих медичних книжок затверджені **Постановою Кабінету міністрів України № 559 від 23 травня 2001 р.**

Працевлаштування здійснюється в кілька етапів:

1-й етап. Подання документів:

1. паспорт (свідоцтво про народження – подають неповнолітні віком від 14 до 15 років). 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;

2. трудову книжку (без трудової книжки приймаються особи, які працевлаштовуються вперше або за сумісництвом);

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

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

5. довідку про присвоєння ідентифікаційного номера. Фізичні особи через релігійні переконання можуть не подавати такої довідки;

6. свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування (не пред'являють особи, які працевлаштовуються вперше);

7. документ про освіту, професійну підготовку (якщо це необхідно для допуску до виконання певної роботи).

Не мають права працювати за сумісництвом керівники державних підприємств, їх заступники, керівники структурних підрозділів та їх заступники (за винятком наукової, викладацької, медичної та творчої діяльності);

Забороняється спільна робота на одному підприємстві осіб, які є близькими родичами, якщо їх служба пов'язана з безпосередньою підпорядкованістю або підконтрольністю один одному;

Не може укладатися трудовий договір з особою, яка не має права обіймати певну посаду або займатися певною діяльністю у зв'язку з набуттям законної сили вироку суду;

Забороняється застосування праці осіб, яким не виповнилося 18 років, на важких і шкідливих роботах (ст. 190 КЗпП);

Забороняється застосування праці жінок на важких роботах (ст. 174 КЗпП).

2-й етап. Погодження умов трудового договору. Оформлення трудового договору (контракту). Видання та реєстрація наказу про прийняття на роботу.

Обов'язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):

- **місце роботи;**
- **трудова функція** (посада, професія, в окремих випадках – спеціалізація, кваліфікація – згідно Національному класифікаторові України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»);
- **оплата праці;**
- **строк дії трудового договору**
 - невизначений строк;
 - визначений строк;
 - на час виконання певної роботи

Додаткові умови трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується):

- **випробування;**
- **укладення договору про повну матеріальну відповідальність;**
- **установлення індивідуального режиму робочого часу** (на прохання особи, яка

працевлаштовується, за згодою роботодавця їй може встановлюватися неповний робочий час – день або тиждень)

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*). **Випробування не встановлюється (ст. 26 КЗпП) для:**

- 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;
- осіб з інвалідністю, 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;
- самотніх 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.

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). Працівника ознайомлюють з наказом під підпис. 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*.

Після підписання наказ реєструється в журналі обліку наказів з персоналу.

3-й етап. Ознайомлення працівника з нормативними актами підприємства та умовами праці. Відповідно до статті 29 КЗпП до початку роботи за укладеним договором **роботодавець зобов'язаний:**

- роз'яснити працівникові його права й обов'язки та поінформувати *під розписку* про умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів 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.*

4-й етап. Взяття працівника на облік

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

- заповнюють основний документ з обліку персоналу – особову картку працівника.
- вносять відповідні записи до штатно-посадової книги, яка, по суті, є робочим документом служби персоналу.
- роблять записи в алфавітній книзі.
- формують особову справу працівника.
- Ведення облікових документів з персоналу, зокрема особової картки працівника, можливе одночасно на паперових й електронних носіях.

5-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*.
- На працівників, які приступили до роботи *вперше*, у т. ч. студентів денних відділень вищих навчальних закладів, оформляється трудова книжка.
- Вносять записи про прийняття на сезонну і тимчасову роботу, а також призначення на посаду за контрактом, за конкурсом.

Трудова адаптація нових працівників на підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник звільниться внаслідок того, що не зумів вчасно освоїти нову роботу і не вписався в трудовий колектив.

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

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією) – займає 1-2 перших місяці роботи.

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі наступних показників:

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

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

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливність оцінки його трудового внеску.

8. Досягнення у роботі пов'язані з відчуттям життєвого успіху.

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

Робота з профорієнтації має своєю метою *надання допомоги молодим людям і людям, що шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або*

навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, їхніх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація включає:

1) *профпропаганду* – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) *профконсультації* – допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням його бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) *професійний підбір* – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням його психофізіологічних і особистісних даних;

4) *профвідбір* – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;

2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);

3) сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

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

3. Роль кадрових агентств у доборі персоналу

Кадрове агентство – це організація, що надає послуги з підбору персоналу для підприємств-замовників; – це посередник між роботодавцем і здобувачем вакансії, свого роду гарант того, що підприємство отримає саме такого фахівця, який їй необхідний, а фахівець – гідні умови праці і обіцяну підприємством заробітну плату. Якщо підприємство в якості посередника ринку праці займається тільки пошуком та підбором персоналу на замовлення роботодавців, таке підприємство є агентством по підборі персоналу – *рекрутингові агентства*, якщо посередник ринку праці здійснює пошук роботи за замовленнями шукачів – він є агентством з працевлаштування. Термін «кадрове агентство» може використовуватися як для позначення агентств з працевлаштування, так і для позначення рекрутингових агентств.

Кадрові агентства можуть підбирати як некваліфікований персонал, так і топ-менеджмент для підприємств. Все залежить від *спеціалізації* в надаванні послуги. Існують агентства, які підбирають персонал за професійною, кваліфікаційною або галузевою приналежністю. Існують і кадрові агентства *змішаного типу*, які надають послуги з пошуку роботи здобувачам, і послуги з підбору персоналу роботодавцям. Такі агентства стягують винагороду і з претендентів, і роботодавців.

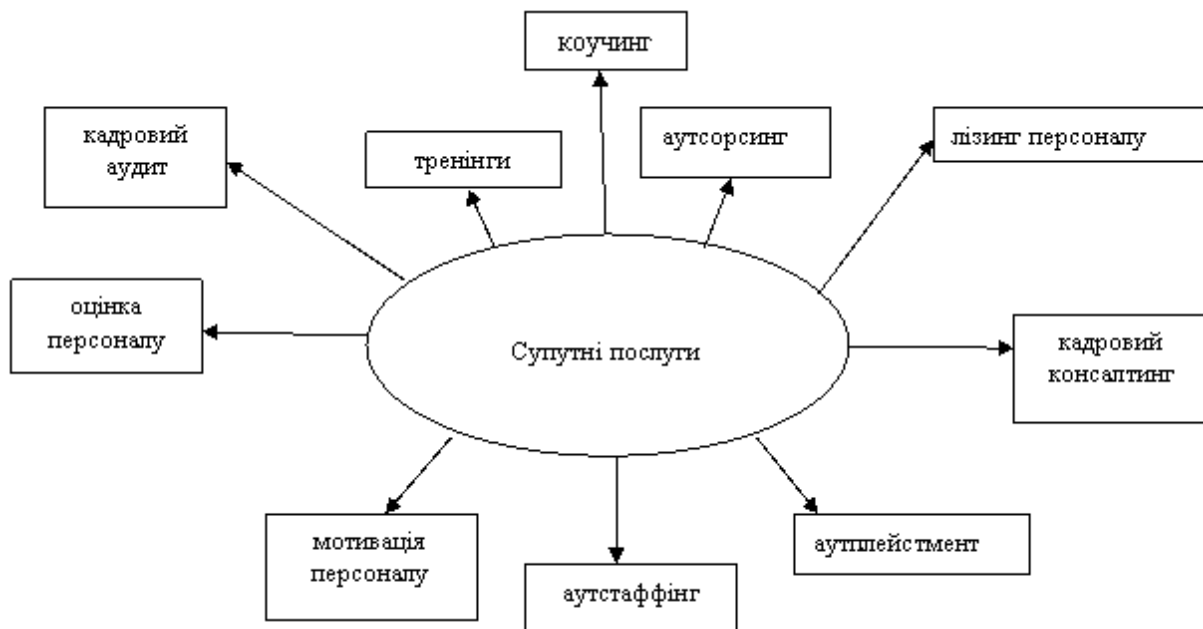
Агентства з працевлаштування, агентства по підборі персоналу і кадрові агентства змішаного типу можуть надавати працівникам і роботодавцям так звані супутні послуги:

1) *послуги для шукачів вакансій:*

- інформування про наявність вакансій згідно освіти та кваліфікації пошукача;
- пошук та підбір вакансій, що відповідають запитам пошукача;
- складення професійного резюме та супровідного листа; внесення резюме у базу даних кадрової агенції;
- щоденне поповнення бази даних вакантних робочих місць;
- підготовка до співбесіди; проведення тренінгів;
- професійне консультування про стан ринку праці;
- діагностика психічних характеристик і аналіз ділових та особистісних якостей;

2) послуги для роботодавців:

- пошук та підбір необхідних фахівців та кваліфікованих робітників з різних доступних джерел (рекрутинг);
- підбір кадрів з бази „zareestrovanih poshukachiv vakantsiy” тих з них, хто найбільше відповідає заданим вимогам на основі використання методів, які відповідають конкретному замовленню та потребам роботодавця;
- надання бази кандидатів для самостійного відбору (скрінінг);
- психологічне тестування персоналу;
- підтвердження рекомендацій пошукачів вакансій;
- комплекс послуг, орієнтованих на процеси, що пов'язані з підвищенням ефективності використання людських ресурсів організації (кадровий консалтинг): аналіз ефективності організаційно-штатної структури, розподілу посадових обов'язків; оцінка персоналу замовника на відповідність працівників займаним посадам; моніторинг заробітної плати та компенсаційних пакетів за посадами, надання рекомендацій щодо мотивації працівників;
- методика „таємний покупець”.



Лізинг персоналу – (від англ. Personal-leasing) – надання персоналу в тимчасову оренду – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Компанії в своїй діяльності стикаються із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового працівника нерентабельно, а робота повинна бути виконана професійно та вчасно. В такому випадку може допомогти лізинг персоналу.

Традиційно лідерами із залучення тимчасових працівників є компанії, бізнес яких пов'язаний із сезонними коливаннями ринку. Так, у піковий період активно набирають персонал

будівельні та сільськогосподарські організації, виробники продуктів харчування і торговельні фірми, підприємства громадського харчування (ресторани, бари), а також туристичні фірми. Штат таких компаній залежно від рівня попиту на товар або послугу може збільшуватися вдвічі.

Види лізингу персоналу:

Staff leasing – оренда персоналу на довготривалій основі. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.

Temporary staffing – підбір персоналу на короткотривалий період (як правило до 3-х місяців). Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і воно ж несе відповідальність за працівника.

Outsourcing (Аутсорсинг) – придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб є достатньо великим. В основному це стосується завдань не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника.

Аутсорсинг – це укладання договору між двома компаніями на передачу деяких функцій, завдань, бізнес-процесів. Організація, що приймає на себе певні функції, повинна професійно спеціалізуватися в даній сфері. Аутсорсинг має тривалий характер взаємодій.

Основний принцип аутсорсингу - «Залишаю за своєю фірмою тільки те, що можу зробити краще, ніж інші. Зовнішнім компаніям віддаю те, що вони можуть зробити краще, ніж інші». Найчастіше на аутсорсинг віддаються такі завдання: ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень і прилеглих територій (або, як її ще називають, клінінгові послуги), організація харчування співробітників, навчання молодих співробітників, послуги переказів, автотранспортні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, охоронні послуги, ІТ-послуги та інші. В принципі, передати на аутсорсинг можна будь-яку сферу діяльності, яка не є профільною для даної компанії.

Переваги аутсорсингу

1. Зменшення витрат компанії (як правило, послуги фірми-аутсорсера коштують менше, ніж ті ж послуги, але виконувані фірмою-замовником).
2. Скорочення штатного персоналу, і як наслідок, економія на податках на заробітну плату.
3. Вивільнення внутрішніх ресурсів компанії для виконання більш важливих функцій.
4. Концентрація фірми на головній меті.
5. Використання спеціалізованого професійного обладнання та технологій фірми-аутсорсера.
6. Мінімізація ризиків.
7. Моментальний доступ до кваліфікованих кадрів фірми-аутсорсера.
8. Швидкі терміни виконання: фірма-замовник отримує швидкий результат роботи, і не спостерігає за підготовкою до неї.

Вдаючись до аутсорсингу, компанія йде на обдуманий і розумний крок, оскільки це значно полегшить діяльність компанії. Але, природно, передача певних функцій на аутсорсинг передбачає і наявність деяких ризиків.

Недоліки аутсорсингу

1. Результат роботи фірми-аутсорсера може виявитися нижче за якістю, ніж потрібно фірмі-замовнику.
2. Недостатній вплив на фірму-аутсорсера, що може спричинити за собою додаткові збитки і витрату часу.
3. Ризик втрати конфіденційної внутрішньої інформації компанії, так як фірма-аутсорсер має доступ до важливої документації.
4. Аутсорсинг в багатьох випадках не працює в компаніях, в яких не устоялися бізнес-процеси.

Аутстафінг – це інструмент управління персоналом, що дозволить підприємцю

регулювати чисельність штату шляхом виведення (працевлаштування) фактично власного працівника з працевлаштуванням в кадровій агенції. Ця схема дозволяє оформити в штат агенції, вже працюючий та перевірений персонал, або офіційно не оформлений персонал, який компанія-роботодавець з тих чи інших причин не може тримати у себе в штаті.

Послуги аутстафінгу надаються як приватним підприємцям, так і юридичним особам.

Переваги аутстафінгу:

- Всі функції, обов'язки та відповідальність пов'язані з кадровим забезпеченням (прийняття, переведення, звільнення працівників, ведення записів в трудовій книжці, наказове діловодство) покладаються на кадрове агентство.
- У підприємства-роботодавця виникає можливість використовувати працю кваліфікованих працівників на проектах без приймання їх на роботу на постійній або тимчасовій основі.
 - ризики тимчасового працевлаштування переносяться на кадрове агентство;
 - можливість економії на податках.
 - уникнення обмежень по працевлаштуванню інвалідів.
 - зменшується кількість адміністративних та облікових функцій (ведення бухгалтерського обліку зокрема).
- відсутні витрати по створенню робочих місць необхідної кількості бухгалтерів, діловодів, а також супровідних витрат – на необхідне програмне забезпечення, витрат на канцелярське приладдя, оргтехніку, забезпечення робочого місця.
- гарантія повного дотримання всіх норм законодавства про працю, податкового та фінансового законодавства.
- В окремих випадках є законодавче обмеження кількості найманих працівників (наприклад в підприємця – єдиноподатника – обмеження в кількості найманих працівників – 10 чоловік для II групи спрощеної системи оподаткування), в той же час існує вимога офіційного оформлення всіх працівників, задіяних в тому чи іншому проекті.

Надання послуги з аутстафінгу персоналу включає:

- підготовку та укладення трудової угоди (контракту) з працівником та зарахування до штату аутстафінгової компанії – як індивідуального працівника, так і груп працівників;
- забезпечення кадрового документообігу у відповідності до чинного законодавства України;
- відкриття індивідуального банківського рахунку для кожного працівника;
- проведення розрахунків нарахувань зарплати, утримань, перерахувань податків, обов'язкових платежів, зборів з заробітної платні працівника. Розрахунок допомоги з тимчасової непрацездатності, компенсацій за відпустку, інших компенсаційних та заохочувальних (мотиваційних) виплат.

Короткий опис схеми роботи:

- ми підписуємо з Вами (з Вашою компанією) договір на надання послуг по наданню персоналу на обумовлений строк;
- проводимо оформлення трудових відносин між нашою компанією та працівниками;
- щомісячно виплачуємо заробітну плату кожному працівнику, а також всі премії, бонуси та додаткові виплати, що визначені Вашою компанією;
- ми надаємо Вашій компанії звіт про пророблену роботу та рахунок на попередню оплату послуг (включається фонд оплати праці та винагорода);
- ми проводимо оформлення виникнення та припинення трудових відносин (у відповідності до чинного законодавства про працю України)

Вартість аутстафінгу персоналу:

- компенсація з заробітної плати працівника, податкових виплат;
- винагорода провайдеру (орієнтовно 30% /без ПДВ/ від мінімальної заробітної платні, встановленої законодавством або відсоток від заробітної плати працівника або фіксована сума) встановлюється за домовленістю сторін та залежить від вимог, що пред'явлені до працівників, їх кількості.

Щодо необхідності спеціального дозволу для аутстафінгу:

- чинним законодавством отримання дозволу не передбачено;

- компанія-провайдер повинна бути включена до відповідного державного реєстру.

Аутпрейсмент –це ряд послуг, які надаються компанією звільненому співробітникові, що пов'язані з: проведенням процесу звільнення м'якшим для співробітника чином; безкоштовними для співробітника консультаціями по новому працевлаштуванню; проведенням психологічних і інших тренінгів тощо. Простіше можна сказати, що аутплейсмент – це програма допомоги співробітникам, що звільняються за ініціативою роботодавця.

Використання аутплейсменту дає не лише більше шансів на те, що звільнений співробітник не затаїть зла на своє вже колишнє місце роботи (особливо, якщо звільнили його за скороченням штату), але й додає репутації організації в очах громадськості. Адже проведенням аутплейсменту компанія демонструє турботу про усіх своїх співробітників, навіть тих, які вже звільнені. Використовується аутплейсмент найчастіше у випадках скорочення штату у зв'язку з кризою або вимушеного заходу звільнення співробітника(-ов) із-за реструктуризації.

Послуги аутплейсменту:

- оцінка особистісних і професійних якостей фахівця;
- індивідуальні консультації з пошуку роботи;
- складання ефективного резюме;
- складання супровідного листа;
- складання рекомендацій;
- розміщення резюме на провідних інтернет-порталах з пошуку роботи;
- розсилка резюме в кадрові агентства;
- психологічна підтримка;
- консультації з приводу успішного проходження співбесіди та інше.

Як правило, співробітники, на яких поширилося явище аутплейсменту, досить швидко знаходять собі нову роботу, однак, це залежить, звичайно, від таких факторів, як стаж роботи, досвід за фахом, терміновість пошуку роботи, професійні навички, вміння себе подати і т. п.

Переваги використання аутплейсменту компаніями-роботодавцями – це дозволить їй:

- запобігти судової справи з боку звільнених і незадоволених;
- звертатися іноді за порадою або консультацією до свого колишнього співробітника, і він зможе без проблем надати їй, тому що не тримає зла на організацію;
- уникнути стресу і психологічного дискомфорту у співробітника, якого звільняють;
- знижити або зовсім виключити соціальні виплати при звільненні в якості компенсації;
- запобігти розголошення звільненим співробітником комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації про діяльність компанії;
- підвищити лояльність до компанії тих, що залишилися, так як вони будуть знати, що в разі звільнення, вони не залишаться ні з чим;
- підвищити імідж й репутації організації на ринку праці.

А мінус, по суті, тільки один - в проведенні аутплейсменту потрібно вкладати гроші, і часом не малі.

Види аутплейсменту:

- **відкритий аутплейсмент**. Інформація про те, що конкретний співробітник потрапив під скорочення, заявляється відкрито. Так само відкрито йому пропонується допомога в подальшому працевлаштуванні.

- **закритий аутплейсмент**. Застосовується по відношенню до топ-менеджерам, провідним фахівцям, людей високих посад. Звільняти таких співробітників відкрито найчастіше небезпечно, і мало які компанії на це йдуть. Тому вони укладають договір з кадровим агентством на закритий аутплейсмент, і співробітників відразу ж після повідомлення про звільнення пропонується кілька інших варіантів роботи. Кадровому агентству можуть також ставитися і умови: не пропонувати працівнику фірм-конкурентів в якості нового місця роботи. Складається список конкурентів, які просто ігноруються при підборі потенційних місць роботи.

- **масовий аутплейсмент**. Іноді необхідно звільнити сотні і навіть тисячі співробітників одночасно. Таке може статися, коли закривається цілий підрозділ в компанії, або припиняє свою роботу один з напрямків діяльності. Масовий аутплейсмент можуть собі дозволити тільки великі корпорації, так як коштів на нього йде дуже багато. Тривати масовий аутплейсмент може кілька

місяців аж до року. Незважаючи на великі витрати проведення масового аутплейсменту, компанія часто навіть економить на засобах, так як без нього довелося б виплачувати кожному співробітнику істотні виплати компенсації.

Вартість аутплейсменту для компанії може бути різною, залежно від його типу (масовий чи індивідуальний), від спеціальності співробітника, від рідкості його професії і т.д. Найчастіше на індивідуальний аутплейсмент провідних фахівців і топ-менеджерів виділяється 15-20% від річного доходу працівника, на аутплейсмент співробітників середньої та нижчої ланки - 10-15%. Масовий аутплейсмент буде коштувати компанії, в основному, 5-10% від річного доходу кожного зі скорочуваних працівників.

Послуги з підбору працівників:

- Рекрутинг;
- Head Hunting
- Executive Search
- Абонентське рекрутингове обслуговування
- Інші супутні послуги

Етапи рекрутинга:

1.Отримання та аналіз заявки на підбір персоналу: уточнення інформації у компанії-роботодавця, ознайомлення зі специфікою діяльності замовника, формування профілю посади відкритої вакансії.

2.Розробка стратегії пошуку кандидатів фахівцями нашої компанії.

3.Професійне вивчення резюме кандидатів.

4.Проведення телефонного інтерв'ю.

5.Співбесіда з кандидатами на вакансію компанії-роботодавця в офісі рекрутингового агентства: перевірка відповідності навичок і вмінь кандидата до вимог посади, перевірка професійної компетентності кандидата, формування особистісного портрета кандидата, проходження кандидатом професійних і особистісних тестів.

6.Перевірка рекомендацій з попередніх місць роботи кандидатів, які пройшли співбесіду.

7.Підготовка і відправлення резюме кандидатів клієнту.

8.Вибір клієнтом-роботодавцем кандидатів, яких він хоче запросити на співбесіду.

9.Співбесіда рекомендованих кандидатів з компанією-роботодавцем (в офісі агентства або в офісі компанії-замовника).

10.Затвердження кандидата на посаду.

11.Закриття вакансії.

12. Гарантійне обслуговування - надання оперативної заміни протягом випробувального терміну кандидата, без додаткової оплати.

Пошук співробітників - це професійні послуги в області рекрутинга з допомогою *Head Hunting* і *Executive Search* які надаються для прямих роботодавців.

1.Отримання заявки на підбір персоналу від клієнта

2.Підписання договору про надання послуг підбору персоналу

3.Збір та аналіз резюме по вакансії клієнта рекрутерами нашої компанії

4.Телефонний скрінінг резюме

5.Персональне інтерв'ю: перевірка професійних компетенцій і особистісних особливостей кандидата

6.Пройходження кандидатом професійних і психологічних тестів

7.Перевірка рекомендацій кандидата з попередніх місць роботи

8.Формування портрета кандидата та надання інформації про кандидата

клієнту

9.Інтерв'ю клієнта - роботодавця з кандидатом

10.Рішення клієнта по кандидату

11.Гарантійне обслуговування - надання оперативної заміни протягом випробувального терміну кандидата, без додаткової оплати

Терміни підбору персоналу залежать від складності вакансії, в середньому становлячи період від 5 до 20 робочих днів.

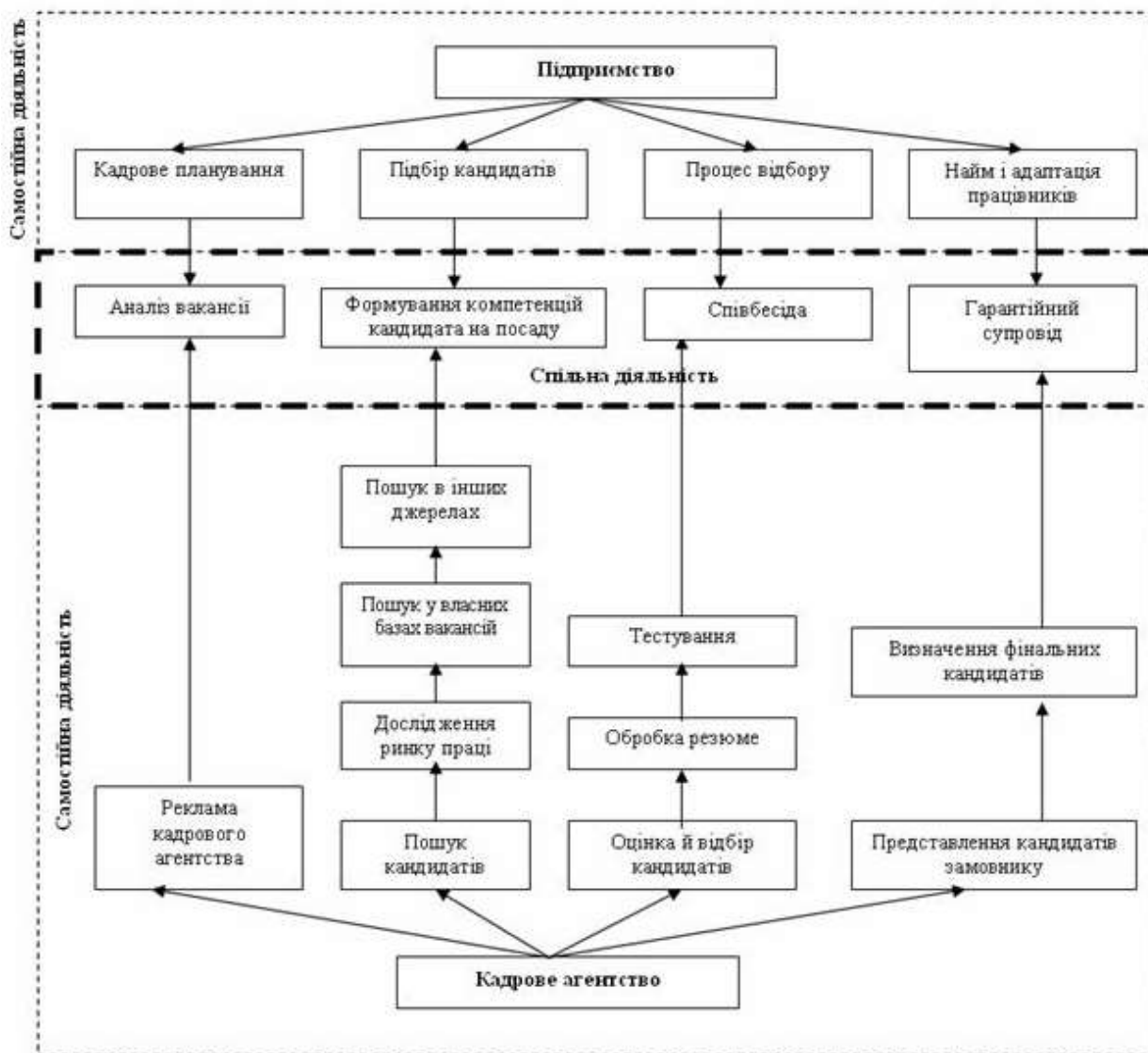


Рис. Складові механізми взаємодії підприємств і кадрових агентств на ринку

праці (Степанова Л.В. Механізм взаємодії кадрових агентств і підприємств в контексті формування трудового потенціалу // Науковий вісник Ужгородського університету : серія: Економіка; збірник наукових праць / редкол.: В. П. Мікловда, М. І. Пітюлич, Н. М. Гапак та ін. – Мукачево : Карпатська вежа, 2013. – Вип. 1 (38). – С. 263–267.)

Прогнозування як основа вироблення кадрової стратегії. Поняття про кадрове планування. Види планів по персоналу. Основи планування чисельності персоналу по категоріях: основна та додаткова потреба у персоналі. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері.

Управління чисельністю персоналу. Чисельність персоналу: планова, спискова (фактична) і явочна. Постійні, тимчасові і сезонні категорії персоналу у складі спискової чисельності. Показники руху персоналу. Основні категорії персоналу. Структура персоналу.

Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади.

Кваліфікаційна карта та карта компетенцій.

Залучення персоналу: створення бази даних кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Методи набору кадрів: активні, пасивні. Роль кадрових агентств. Лізинг персоналу, аутсорсинг персоналу, аутстафінг персоналу.

Основи відбору персоналу. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Тестування. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найом. Загальні процедури найму персоналу в організаціях.

Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.